

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA



DESARROLLO MORAL DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL

Análisis de las relaciones entre la Competencia del Juicio y el Estadio Moral de Directivos Empresariales en formación posgradual y su Nivel Jerárquico en la estructura organizacional y Área Funcional.

Director: Alejandro Boada Ortiz

Doctor Business Administration (DBA)

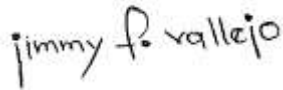
Tesis Doctoral

Jimmy Fernando Vallejo Hernández

Bogotá, septiembre de 2023

Declaración de Autenticidad

Yo Jimmy Fernando Vallejo Hernández declaro que este documento de tesis está basado en mi trabajo original, exceptuando las citas a las cuales debidamente se les ha reconocido su autoría. Así mismo, declaro, que este documento no ha sido previo, ni actualmente presentado a otra institución o programa académico diferente al programa de Doctorado en Psicología de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) de la República de Argentina.



Jimmy Fernando Vallejo Hernández

Septiembre de 2023

Agradecimientos

Al Dr. Alejandro Boada por su dedicación y estímulo a la exploración de nuevas preguntas.

A la Dra. Susana Sneiderman, por su orientación y apoyo permanente en el desarrollo del presente trabajo.

Contenido

1. Desarrollo Moral del Directivo Empresarial	13
1.1. Antecedentes de la Investigación	13
1.2. Problema de Investigación	18
1.3. Justificación de la Investigación.....	21
1.4. Esquema del Informe.....	31
2. Objetivos de la Investigación	33
2.1. Objetivo General.....	33
2.2. Objetivos Específicos	33
3. Estado del Arte	34
3.1. Estudios Hipótesis 1: Nivel Jerárquico y Estadio Moral.....	34
3.2. Estudios Hipótesis 2: Área Funcional y Estadio Moral.....	52
3.3. Estudios Hipótesis 3: Sexo y Estadio Moral	62
3.4. Estudios Hipótesis 4: Edad y Estadio Moral	70
3.5. Estudios Hipótesis 5: Nivel Jerárquico y Competencia de Juicio Moral	77
3.6. Estudios Hipótesis 6: Área Funcional y Competencia de Juicio Moral	86
3.7. Estudios Hipótesis 7: Sexo y Competencia de Juicio Moral.....	96
3.8. Estudios Hipótesis 8: Edad y Competencia de Juicio Moral.....	103
4. Marco Teórico	115
4.1. Marco Epistemológico.....	116
4.1.1. El Estudio de la Evolución de la Conciencia Moral.....	116
4.1.2. Presupuestos del Abordaje Psicogenético	118
4.2. Marco Teórico	121

4.2.1. Heteronomía y Autonomía	121
4.2.2. La Centralidad de la Justicia en el Sentido Moral	122
4.2.3. El Juicio Moral	123
4.2.4. El Concepto de Estadios de Desarrollo Moral	126
4.2.5. Correspondencia entre Estadios Morales y Niveles de Legitimidad y RSE en las Organizaciones	142
4.2.6. El Rol Moral del Directivo	155
7.2.7. Enfoques de la Ética de la Gestión	163
4.3. Marco Conceptual.....	167
4.3.1. Competencia de Juicio Moral.....	167
4.3.2. Nivel Jerárquico del Directivo en la Organización	184
4.3.3. Área Funcional en la Organización	189
5. Hipótesis Experimentales	196
6. Metodología.....	198
6.1. Tipo de Trabajo	198
6.1.1. Enfoque.....	198
6.1.2. Alcance/Tipo: Correlacional.....	199
6.1.3. Transeccional o Transversal	200
6.2. Muestra	200
6.2.1. Parámetros Muestrales.....	202
6.2.2. Selección de la Muestra: Muestreo por Conveniencia	205
6.3. Unidad de Análisis	206
6.4. Variables	206
6.4.1. Variable 1: Competencia del Juicio Moral	206

6.4.2. Variable 2: Estadio de Desarrollo Moral.....	207
6.4.3. Variable 3: Nivel Jerárquico en la Organización.....	208
6.4.4. Variable 4: Área Funcional.....	208
7. Instrumento: Test del Juicio Moral (MJT)	210
8. Procedimiento.....	216
9. Resultados.....	218
9.1. Comportamiento Distribucional de los Sujetos Encuestados	219
9.1. 1. Nivel Jerárquico.....	219
9.1.2. Área Funcional	219
9.1.3. Sexo	220
9.1.4. Edad	221
9.2. Análisis Estadístico Consolidado del Estadio Moral.....	222
9.3. Análisis Estadístico del Estadio Moral por Variable.....	225
9.3.1. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según el Nivel Jerárquico en la Organización	225
9.3.2. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según el Área Funcional	228
9.3.3. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según Sexo.....	231
9.3.4. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según Edad.....	234
9.4. Análisis Estadístico de los Resultados Consolidados de la Competencia de Juicio Moral (C-Score).....	237
9.5. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral por Variable.....	241
9.5.1. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según el Nivel Jerárquico.....	241
9.5.2. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según Área Funcional.....	246
9.5.3. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según Sexo.....	251

9.5.4. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según Edad	254
10. Discusión de Resultados	257
10.1. Discusión de Resultados Consolidados Sobre Estadio Moral	257
10.1.1. Sujetos que Prefieren Estadios Morales Posconvencionales (5 y 6)	257
10.1.2. Sujetos que Prefieren Estadios Morales Convencionales (3 y 4)	260
10.1.3. Sujetos que Prefieren Estadios Morales Convencionales (1 y 2)	262
10.2. Discusión de Resultados sobre Estadio Moral por Variable	265
10.2.1. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Nivel Jerárquico	267
10.2.2. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Área Funcional	277
10.2.3. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Sexo	286
10.2.4. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Edad	292
10.3. Discusión de Resultados Consolidados Sobre Competencia de Juicio Moral	300
10.3.1. Discusión de Resultados sobre Competencia de Juicio Moral por Variable	304
10.3.1.1. Discusión sobre la relación entre Competencia de Juicio Moral y Nivel Jerárquico	304
10.3.1.2. Discusión Sobre la Relación Entre Competencia de Juicio Moral y Área Funcional	313
10.3.1.3. Discusión Sobre la Relación entre Competencia de Juicio Moral y Sexo	322
10.3.1.4. Discusión Sobre la Relación entre Competencia de Juicio Moral y Edad	327
11. Conclusiones	337
11.1. Conclusiones	337
11.2. Recomendaciones	360
11.2.1. Recomendaciones Educativas	361
11.2.2. Recomendaciones Organizacionales	365

11.2.3. Recomendaciones Teóricas 368

11.3. Limitaciones 376

Referencias 382

Anexos 454

Abreviaturas..... 456

Listado de Figuras

Figura 1. Corrupción percibida en los países de América Latina (2012-2018).....	23
Figura 2. Nivel de compromiso de los empleados en América Latina.....	26
Figura 3. Cambio de la competencia moral de estudiantes de la Universidad de Zúrich.....	91
Figura 4. El efecto de la edad en las tres éticas del trabajo	109
Figura 5. Indicador de la ética del cuidado.....	110
Figura 6. Competencia moral y edad.....	113
Figura 7. Esquema de exposición del marco teórico	115
Figura 8. Pirámide de responsabilidad social corporativa.....	147
Figura 9. Marco internacional de desarrollo moral organizacional, legitimidad y RSE	148
Figura 10. Fundamentos filosóficos del pensamiento y las prácticas administrativas	157
Figura 11. Gerentes morales, amorales e inmorales: una distribución hipotetizada de la población	164
Figura 12. Rueda de navegación ética.....	166
Figura 13. Preguntas al público – competencia de juicio moral.....	169
Figura 14. Grado de competencia moral que deben desarrollar todos los ciudadanos.....	171
Figura 15. Patrones de respuesta manifestado en diferentes grados de competencia moral	174
Figura 16. Estadio moral – competencia juicio moral.....	177
Figura 17. Relación estadio moral - C-Score/ estudiantes universitarios alemanes.....	178
Figura 18. Nivel jerárquico en la organización	185
Figura 19. Áreas funcionales de la empresa.....	190
Figura 20. Profesión de los participantes	203

Figura 21. Sector económico de las empresas de los participantes	203
Figura 22. Sector institucional de las empresas de los participantes.....	204
Figura 23. Tamaño de las empresas de los participantes.....	204
Figura 24. Escala de clasificación de los C-Scores	214
Figura 25. Distribución de frecuencias según nivel jerárquico	219
Figura 26. Distribución de frecuencias de área funcional	220
Figura 27. Distribución de frecuencias de sexo.....	221
Figura 28. Distribución de frecuencias de edad	222
Figura 29. Total de participantes por estadio	223
Figura 30. Sujetos que prefieren estadios morales posconvencionales (5 y 6)	224
Figura 31. Sujetos que prefieren estadios morales convencionales (3 y 4).....	224
Figura 32. Sujetos que prefieren estadios morales convencionales (1 y 2).....	225
Figura 33. Distribución de los perfiles del estadio moral según su nivel jerárquico en la organización.....	226
Figura 34. Estadios morales por nivel jerárquico.....	226
Figura 35. Comparación del nivel jerárquico vs. el estadio moral.....	227
Figura 36. Distribución de los perfiles del estadio moral según el área funcional.....	229
Figura 37. Estadios morales por área funcional	229
Figura 38. Comparación entre el área funcional y estadio moral.....	230
Figura 39. Distribución de los perfiles del estadio moral según el sexo	231
Figura 40. Estadios morales según sexo.....	232
Figura 41. Comparación entre estadio moral y sexo	233
Figura 42. Distribución de los perfiles del estadio moral según la edad	234
Figura 43. Estadios morales según edad.....	235

Figura 44. Diagrama de cajas comparativas de la edad por estadio	236
Figura 45. Histogramas de edad por estadio	236
Figura 46. Histograma de frecuencia del C-Score.....	239
Figura 47. Distribución de frecuencia del C-Score según nivel jerárquico.....	241
Figura 48. Diagrama de cajas comparativas del C-Score por nivel jerárquico	244
Figura 49. Histogramas comparativos del C-Score por nivel jerárquico	244
Figura 50. Distribución de frecuencias del C-Score según área funcional.....	246
Figura 51. Diagrama de cajas comparativas del C-Score por área funcional.....	248
Figura 52. Histogramas del C-Score por área funcional	248
Figura 53. Distribución de participantes según familia de carrera.....	250
Figura 54. Distribución de frecuencias del C-Score según familia de carrera	250
Figura 55. Distribución de frecuencias del C-Score según sexo	251
Figura 56. Diagrama de cajas del C-Score por sexo.....	252
Figura 57. Histogramas del C-Score por sexo.....	253
Figura 58. Distribución de frecuencia del C-Score según edad	254
Figura 59. Gráfico de dispersión entre la edad y el C-Score, con línea de tendencia	255
Figura 60. Hélice moral	266
Figura 61. Hélice moral según el nivel jerárquico.....	267
Figura 62. Hélice moral según área funcional	277
Figura 63. Hélice moral según sexo	286
Figura 64. Hélice moral según la edad	292
Figura 65. Paralelismo afectivo-cognitivo. Relación estadio moral C-Score.....	360

Listado de Tablas

Tabla 1. Etapas del juicio sobre la justicia de Lawrence Kohlberg.....	128
Tabla 2. Ética de la gestión.....	163
Tabla 3. Información cruzada entre estadio moral y área funcional	228
Tabla 4. Información cruzada entre estadio moral y área funcional	230
Tabla 5. Información cruzada entre estadio moral y sexo.....	233
Tabla 6. Distribución de frecuencias del C-Score	238
Tabla 7. Estadísticas descriptivas del C-Score	240
Tabla 8. Puntajes más altos del C-Score	240
Tabla 9. Resumen de las direcciones de investigación.....	372

1. Desarrollo Moral del Directivo Empresarial

1.1. Antecedentes de la Investigación

A partir del año 2012, el direccionamiento estratégico de la Universidad Externado de Colombia (UEC) la llevó a fortalecer sus escuelas de posgrado. Es así como la Facultad de Administración de Empresas (en adelante, FAE) ha tenido un crecimiento vertiginoso hasta el día de hoy, pasando de tener un pregrado y una sola Maestría a contar con 13 programas de maestría, 8 especializaciones y un doctorado. Este cambio en el direccionamiento estratégico conllevó a que no se concibieran nuevos programas de pregrado en esta escuela de negocios, sino que su expansión se enfocó en el desarrollo de programas de posgrado orientados a la formación de altos directivos para las empresas. Esto tuvo un efecto no solamente a nivel de ingresos, donde los posgrados se volvieron su principal fuente, sino también en la composición de su población, en tanto los estudiantes de posgrado superan, en una proporción de más de dos a uno, a los estudiantes de pregrado.

En este orden de ideas, la Dirección de Desarrollo Pedagógico de la FAE, unidad de promoción y aseguramiento de la calidad académica de los programas, decidió emprender la presente investigación, dado que en la construcción curricular de los posgrados no existe una propuesta y ruta explícita para estudiantes y docentes que propenda por su formación ética¹. En contraposición, el programa de pregrado cuenta con una única asignatura para este objetivo. Es así como se configuran en la FAE dos estrategias para la formación moral:

- El modelo distribuido: este se aplica en la formación de posgrados asumiendo que en cada materia se promueve una reflexión ética sobre sus contenidos. Parte de

¹ La ética se refiere a los comportamientos o decisiones que toman los individuos dentro de valores externos que son compatibles con el sistema de orden social, mientras que la moral se refiere a principios internos que ayudan a los individuos a reconocer lo que está bien o mal (Ferrell & Fraedrich, 2015).

dos supuestos; el primero, que los docentes cuentan con un alto nivel de razonamiento moral y pueden fungir como modelos de comportamiento ético; el segundo, que en sus cátedras se debaten los dilemas éticos propios de las áreas que comprende la profesión y se fomentan en estas discusiones la capacidad de persuasión razonable en los individuos cuando se argumenta con suficiencia científica y filosófica.

- El modelo explícito: este se aplica en pregrado y consiste en ofrecer una asignatura al inicio de la carrera, denominada “Ética y Competencias Ciudadanas”, en la cual se discute una serie de teorías morales que subyacen y enmarcan las decisiones éticas que usualmente se toman en el mundo de los negocios y la administración de las organizaciones. A partir de esta base ética, se supone que esta formación les permitirá analizar desde una perspectiva moral las materias subsiguientes en los cuatro años de la carrera, con el apoyo de los docentes.

Ambas estrategias recaen sobre las personas involucradas en el diseño curricular al interior de la FAE, que fungen como directores de programa; los docentes que despliegan el currículo en el aula; y los estudiantes, que son los destinatarios de dicha formación en ética. Sin embargo, no se ha evaluado ni se conoce el estadio moral y la competencia de juicio moral de los estudiantes, docentes y directores de programa involucrados en este proceso, como agentes de la intervención. De la misma forma, y más preocupante aún, *estos agentes desconocen las variables involucradas en el desarrollo del razonamiento moral y la competencia de juicio moral de los estudiantes.*

Dado lo anterior, surgen muchas preguntas de investigación al respecto. Este trabajo quiso centrarse inicialmente en analizar el estadio moral y la competencia de juicio moral de los estudiantes de posgrado, que han participado del esquema de formación ética que se ha denominado *distribuido*. Con este propósito, esta investigación se constituye en una exploración sobre el nivel de desarrollo moral de los estudiantes de posgrado que cursan programas de formación directiva, para establecer una línea base al respecto, y es este propósito el que define su alcance. Por lo tanto, esta investigación no profundiza en el análisis de los modelos de formación ética en el ámbito educativo o empresarial, si bien Desplaces *et al.*, (2007) señalan la necesidad de “examinar más a fondo las conexiones entre las estructuras institucionales académicas, la pedagogía de la ética y el desarrollo moral de los estudiantes”.

El presente estudio se convierte así en una investigación de carácter *seminal*, en el sentido de que, a partir de sus conclusiones y recomendaciones, busca dilucidar las variables que podrían ser o no relevantes para conformar un programa de investigación sobre la formación de la competencia de juicio moral y la promoción del razonamiento moral en la formación directiva.

El autor del presente documento ha venido apoyando la cátedra de “Métodos y Técnicas de Enseñanza de la Administración” en el programa de Doctorado en Administración de la FAE. En dicha cátedra, el tema de la formación ética de los directivos es uno de los interrogantes más álgidos, dado el enorme impacto social de las decisiones gerenciales. En este orden de ideas, este estudio se presenta como la investigación sobre la cual se espera construir la línea de investigación sobre Formación Ética Directiva.

Esta investigación se propone como un aporte a la comprensión del desempeño ético de los directivos en un contexto organizacional y desde allí, a la discusión sobre el

desarrollo moral en contextos académicos, partiendo de la presunción de que existe cierta “ceguera moral” de parte de los directivos académicos, planificadores del currículo y docentes en relación con la naturaleza del desarrollo moral, los modelos educativos para fomentarlo y en especial, con los resultados que se están obteniendo. En la educación posgradual de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, no se establece una ruta específica de formación ética y moral para directivos del mundo de los negocios. De allí que se desee saber el Estadio Moral y la Competencia de Juicio Moral de los estudiantes de posgrado, a fin de establecer el estado de la población en formación, así como las necesidades y los cuestionamientos a que hubiere lugar según los resultados que se obtuvieron.

Teóricamente, el presente trabajo se inscribe en la perspectiva de la Psicología del Desarrollo Moral, desde una perspectiva Cognitiva-Evolutiva, denominada *Desarrollo Moral Cognitivo*, conocida por su nombre en inglés como *Cognitive Moral Development* (CMD) iniciada por Piaget (1975), desarrollada por Kohlberg (1984), y continuada por Rest (1986), Victor & Cullen (1988), Treviño (1990) y Lind (2004). Estos autores, indagando desde la Psicología del Desarrollo los procesos de evolución moral en los individuos, han buscado comprender el papel y significado de la mediación de espacios de socialización primaria (familia) y secundaria (escuela, grupos de pares, organizaciones) en dicha evolución, y en particular, en la manera en que tales espacios inciden en el desarrollo moral de los individuos, tomando como referente los seis estadios de Desarrollo Moral propuestos por Kohlberg (1992) y la Competencia del Juicio Moral, propuesta por Lind (2004).

Esta base teórica es importante para el estudio en cuanto elucida el enfoque, las concepciones y argumentos que fundamentan los conceptos que explican el desarrollo

moral y desde allí, las nociones de *Estadio Moral* y *Competencia de Juicio Moral*, como variables psicológicas del estudio propuesto. Dado que es posible constatar un hilo discursivo entre los autores que de manera significativa han aportado y desarrollado dicho enfoque, el documento en su componente teórico expone las preguntas y planteamientos de Jean Piaget (1896-1980), considerado como pionero del enfoque; presenta los planteamientos de Lawrence Kohlberg (1927-1987), considerado como referente obligado en cualquier discusión psicológica sobre la moral; y expone sintéticamente las ideas centrales de la Teoría del Aspecto Dual de la Competencia Moral (Lind, 2008), propuesta por George Lind (1947-2021), continuador de este programa de investigación psicológica. Tanto la línea argumentativa desarrollada a lo largo del marco teórico, como su punto de llegada (concepto de Competencia del Juicio Moral de George Lind) son básicos para el presente estudio en cuanto fundamento del Test del Juicio Moral (*Moral Judgment Test*, o MJT, Lind, 2008) que se usó en el trabajo de campo del proyecto de investigación del Doctorado en Psicología de la UCES.

Adicionalmente, el presente trabajo de investigación sintetiza algunos aportes teóricos relacionados con el razonamiento y la actuación moral de los individuos al interior de las organizaciones, en la línea de investigación de Treviño (1990, 1992), Carroll (1979), Weber (2001), McLagan (1983), Carroll (1991), Victor & Cullen (1988), Schillinger (2006), entre otros referentes. En particular, interesó a este estudio explorar la relación entre, por un lado, el *Nivel Jerárquico* y el *Área Funcional* (variables organizacionales) de los participantes, y por otro, su *Competencia de Juicio Moral* y su *Estadio de Desarrollo Moral* (variables psicológicas). Este objetivo precisó desglosar los factores organizacionales e individuales que condicionan los procesos de razonamiento y actuación moral en ámbitos organizacionales. A partir de la identificación del nivel de razonamiento

moral y de la competencia de juicio moral de los estudiantes de formación posgradual directiva, es posible entonces contar con una base sólida, tanto para evaluar la efectividad de la formación ética que han recibido en sus programas de formación posgradual en la Facultad de Administración de Empresas, como para perfilar su posible desempeño futuro como directivos empresariales.

1.2. Problema de Investigación

Actualmente las empresas (del sector privado, público y social) se encuentran exigidas por la sociedad a elevar el estándar moral de su desempeño, dada la reciente escalada de escándalos corporativos, que ha puesto en evidencia la poca autorregulación ética en su comportamiento como empresas.

Se confía así en que las empresas (personas jurídicas *impersonales*) promuevan el componente moral o ético de la empresa en sus decisiones y actuaciones, incorporando tanto mecanismos éticos formales como informales, en aras de institucionalizar un *ethos* corporativo. Sin embargo, se olvida que tras el concepto impersonal de “firma”, corporación, empresa o personería jurídica y su comportamiento, encontramos *personas* en un rol directivo que cuentan con una historia de vida, una capacidad de razonamiento moral y una escala de valores que definen y condicionan el alcance de sus prácticas de gestión.

La estructuración moral de los individuos, como componente importante de la personalidad, se desarrolla fundamentalmente en la primera infancia en el espacio familiar (Papalia *et al.*, 2009), como espacio de socialización primaria. Posteriormente, el proceso de escolarización transcurrido en la institución educativa (espacio de socialización secundaria) busca desarrollar los niveles de razonamiento y actuación moral de los sujetos, en la medida en que busca ampliar las perspectivas sociales (desde una perspectiva egocéntrica a una perspectiva socio-céntrica) e internalizar los valores que hacen posible un

Juicio Moral cada vez más “maduro” o equilibrado (Kohlberg, 1992), en tanto opera sobre principios y normas autónomamente elegidas de carácter prosocial. Así, en nuestra sociedad es habitual entonces confiar la educación moral a dos agentes institucionales definidos: la familia y la escuela.

Sin embargo, es innegable que la formación moral del sujeto no concluye con la mediación de la institución educativa y se continua en la edad adulta, preferentemente en el espacio laboral (Schillenger, 2006; Treviño, 1990), si bien este espacio tradicionalmente no ha sido pensado o visto explícitamente como un agente de formación moral. Es ésta una omisión preocupante, dado que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta como miembros de diferentes Organizaciones.

Algunos expertos en el tema han planteado que los diferentes Niveles Jerárquicos de las Organizaciones en que se encuentran los directivos y las Áreas Funcionales a las que pertenecen, condicionan o influyen las decisiones y actuaciones de dichos directivos sobre asuntos y situaciones organizacionales que revisten una dimensión moral (Lawrence & Lorsch, 1967; Schein, 1984, 1966; Schminke *et al.*, 2007; Weber 2019). A su vez, el Estadio Moral en que se encuentran y su Competencia de Juicio Moral condicionan los marcos normativos que generan, así como las políticas y decisiones que toman sobre estructuras, procesos y sistemas organizacionales en las empresas en que laboran.

En este orden de ideas, dado que es posible establecer diferencias en términos de ideología, normas, principios y valores (un “*Ethos*”) en los diferentes Niveles Jerárquicos de las Organizaciones y en las diferentes Áreas Funcionales en que los directivos se desempeñan, es importante explorar la relación entre, por un lado, el Nivel Jerárquico y el Área Funcional de los participantes, y por otro, su Competencia de Juicio Moral y su

Estadio de Desarrollo Moral; de igual forma, interesó a este estudio explorar su posible relación con variables demográficas básicas como el sexo y la edad.

Si bien se ha realizado un conjunto de investigación importante sobre los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético en las organizaciones (Collins, 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005), se sabe relativamente poco sobre la influencia del Nivel Jerárquico (Ponemon, 1990; Henthorne *et al.*, 1992; Dukerich *et al.*, 1990; Weber, 2010; Kent & Van Liempd, 2021) y el Área Funcional (Lincoln, Pressley & Little, 1983; Rest & Narvaez, 1994; Weber & Wasilieski, 2001) sobre el razonamiento moral de los directivos. Adicionalmente, un balance de los estudios realizados sobre el comportamiento ético en las organizaciones da cuenta que, geográficamente, la mayoría de dichos estudios se han realizado en Estados Unidos, algunos en Asia (especialmente en China) y Europa, con una notoria escasez de estudios en Latinoamérica (Robles, 2019). Por ello, se consideró justificado investigar en contextos locales los temas del desarrollo moral de los directivos, dadas las diferencias en las *dimensiones de las culturas nacionales* (Hofstede, 1999) entre las regiones mencionadas.

En términos organizacionales, la moralización de la actividad empresarial supone, confía o desea que los directivos que ocupan los más altos cargos en la estructura organizacional posean un mayor desarrollo moral y que estos directivos éticamente idóneos establezcan, desde los niveles organizacionales que regentan, estándares morales similares (en términos de exigencia ética) para un funcionamiento que le otorgue a la empresa *legitimidad social* (Cortina & Connil, 1998), respecto de los medios y fines que declara y persigue. Al respecto, ya desde 1989, Tsalikis & Fritzsche señalaban la falta de ética en el comportamiento de muchas personas en posiciones de responsabilidad. En este orden de ideas, explorar el desarrollo moral de los directivos es un paso fundamental para moralizar

la actividad empresarial, dado que, según Lewin & Stephens (2015), los *atributos psicológicos* o *actitudes* de los gerentes (entre ellos, su *desarrollo moral*) pueden, en algunos casos, ejercer un profundo efecto sobre las propiedades de la organización que dirigen. Así las cosas, Lewin & Stephens (2015), argumentan que:

Las propiedades *micro* del director general (*actitudes psicológicas*) pueden ser *proyectadas* en las características de nivel *macro* de la organización, en aspectos como su arquitectura formal (configuración, centralización, estandarización, especialización), su cultura (ética, proceso de toma de decisiones, normas de trabajo, sistema de compensación, nivel de participación), y su estrategia (p. 184).

En este sentido, cabe recordar que tras la figura legal que otorga a las organizaciones su carácter de *persona jurídica* y al directivo su *rol organizacional*, encontraremos *personas* con un determinado nivel de desarrollo moral.

Por lo tanto, el problema de estudio es: ¿Influyen las variables de Nivel Jerárquico y Área Funcional en la Competencia del Juicio y el Estadio Moral de Directivos Empresariales en formación posgradual en la Universidad Externado de Colombia?

1.3. Justificación de la Investigación

En las últimas décadas es posible constatar en el ámbito de la teoría y la práctica tanto económica como administrativa una preocupación por la relativa carencia o inobservancia de estándares éticos en la dirección de las organizaciones y en el comportamiento empresarial (Chelliah & Swamy, 2018; Merle, 2018), lo que ha conllevado a que se venga cuestionando fuertemente la legitimidad social de muchas organizaciones, indistintamente de su pertenencia al sector privado, público o social. Si hay una necesidad sobresaliente en esta época a nivel de nuestro entendimiento sobre las organizaciones, es la

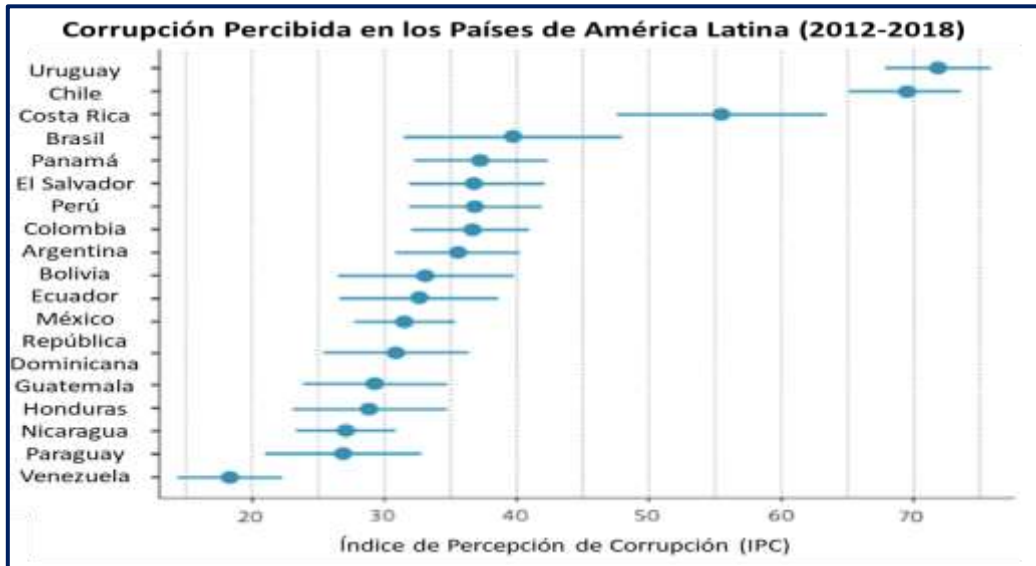
de comprender cómo ampliar y profundizar el sentido “moral” o “ético” que está presente en los medios y los fines que persiguen las organizaciones y que se expresa en su comportamiento cotidiano frente a los clientes/usuarios, los empleados, la comunidad, el gobierno, entre otros, particularmente en el ámbito de las organizaciones empresariales con fines comerciales. En consecuencia, y con el propósito de resolver el problema de la inmoralidad, así como también de crear valor para la organización (Kurt & Hacıoglu, 2010), se vienen desarrollando en el contexto empresarial mundial considerables esfuerzos por implementar la ética (Weaver *et al.*, 2006; Treviño & Nelson, 2004).

En particular, los países de América Latina, y entre ellos Colombia, padecen de una situación crítica en relación con fenómenos como la *corrupción*, que afecta el Producto Interno Bruto (PIB), el bienestar económico de la población, la inversión extranjera directa y está asociada con un menor nivel de vida, como lo afirma Lagunes *et al.*, (2019) del *Baker Institute for Public Policy*. Estos autores confirman que el nivel promedio de corrupción percibida en América Latina es relativamente alto, constituyéndose en uno de los principales problemas para la población, tal como muestra la siguiente gráfica, específicamente en el sector gobierno.

En Colombia, según una investigación de Transparencia Internacional realizada en el año 2019, el 36% de la población piensa que los ejecutivos del mundo de los negocios son corruptos y el 52% opina que la corrupción se ha incrementado en el último año. En síntesis, existe una percepción desfavorable sobre la ética de las personas que fungen como directivos de las organizaciones, y esta es una problemática que parece no haberse tomado demasiado en serio ni en el ámbito laboral ni en el ámbito educativo.

Figura 1

Corrupción percibida en los países de América Latina (2012-2018)



Nota. Las puntuaciones más altas indican un gobierno menos corrupto. El puntaje promedio del IPC de cada país está marcado con un punto. Tomado de Transparencia Internacional, 2019.

Desde una perspectiva complementaria, la consultora Gallup, que anualmente estudia el *compromiso de los trabajadores* a nivel mundial, informa en su reporte *State of the Global Workplace 2022 Report – The voice of the world's employees*, que el 60% de las personas están *emocionalmente desapegadas* en el trabajo y el 19% se sienten miserables o *activamente desconectados*. Para la consultora Gallup,

El compromiso de los empleados refleja la participación y el entusiasmo de los empleados en su trabajo y lugar de trabajo. Gallup clasifica a los empleados de una organización como comprometidos, no comprometidos o activamente desconectados². Los empleados pueden comprometerse cuando se satisfacen sus

² **Compromiso de los empleados según Gallup**

Empleados comprometidos: están muy involucrados y entusiasmados con su trabajo y lugar de trabajo. Son "propietarios" psicológicos, impulsan el rendimiento y la innovación, y hacen avanzar a la organización.

necesidades básicas y cuando tienen la oportunidad de contribuir, un sentido de pertenencia y oportunidades para aprender y crecer (p. 164).

El reporte señala que “el estrés, la ansiedad y tal vez un poco de dolor siempre serán parte de realizar un trabajo, pero esas emociones negativas no pueden ser el alma misma del trabajo de alguien. Sin embargo, esa es exactamente la experiencia de vida laboral para el 19% de los trabajadores que están activamente desconectados” (p. 2), a la par con sentimientos de ira y preocupación. A pesar de las iniciativas que vienen adelantando las empresas para equilibrar las esferas de la vida y el trabajo, encuentran que es lo que sucede en el trabajo lo que los hace sentir miserables, y que es difícil no llevar esa mala experiencia emocional a casa. Esto lo confirma el estudio de Gallup en Alemania, al encontrar que el 51 % de los trabajadores activamente desconectados dijeron que el estrés laboral les hacía comportarse mal con sus seres queridos. La pregunta obvia entonces será: ¿que hace a un mal trabajo? La respuesta de Gallup tiene mucho que ver con el presente estudio sobre el desarrollo moral de los directivos, como se cita a continuación:

En uno de los estudios más grandes sobre el agotamiento, Gallup descubrió que la principal fuente era el “trato injusto en el trabajo”. Eso fue seguido por una carga de trabajo inmanejable, comunicación poco clara de los gerentes, falta de apoyo de los gerentes y presión de tiempo irrazonable. Esas cinco causas tienen una cosa en común: tu jefe. Consigue uno malo y casi seguro que odiarás tu trabajo. Un mal jefe

Empleados no comprometidos: están psicológicamente desapegados de su trabajo y empresa. Debido a que sus necesidades de participación no se satisfacen por completo, dedican tiempo, pero no energía ni pasión, a su trabajo.

Empleados activamente desconectados: no solo están descontentos en el trabajo, sino que están resentidos porque sus necesidades no están siendo satisfechas y están expresando su infelicidad. Todos los días, estos trabajadores socavan potencialmente lo que logran sus compañeros de trabajo comprometidos.

te ignorará, te faltará el respeto y nunca te apoyará. Entornos como ese pueden hacer que cualquiera se sienta miserable. El efecto de un gerente en un lugar de trabajo es tan significativo que Gallup puede predecir el 70% de la variación en el compromiso del equipo simplemente conociendo al jefe (p. 3).

Frente a esta problemática, la consultora Gallup encuentra insuficiente la solución planteada por organismos multinacionales (tipo *Global Report Initiative*, o GRI, del Pacto Global), que consiste en exigirle a las empresas elaborar métricas sobre su impacto en diferentes aspectos, desde el medio ambiente hasta su fuerza laboral (indagando en este caso sólo por temas de demografía y salario). En vez de ello, proponen que “la verdadera solución es así de simple: mejores líderes en el lugar de trabajo. Los gerentes deben ser mejores oyentes, entrenadores y colaboradores. Los grandes gerentes ayudan a los colegas a aprender y crecer, reconocen a sus colegas por hacer un gran trabajo y hacen que se sientan realmente queridos. En entornos como este, los trabajadores prosperan” (p. 3). En este orden de ideas, destacan que no sólo es un asunto de *dignificar* los espacios laborales, sino también y si se requiriera otro argumento, es un factor de mejoramiento económico, dado que las empresas con trabajadores *comprometidos* tienen un 23% más de ganancias en comparación con las empresas con trabajadores miserables; adicionalmente, señalan que “los equipos con trabajadores prósperos ven significativamente menos ausentismo, rotación y accidentes; también ven una mayor lealtad de los clientes” (p. 4). Gallup estima que este bajo compromiso laboral le cuesta a la economía mundial 7,8 billones de dólares y representa el 11 % del PIB a nivel mundial. A continuación, se presenta el nivel de compromiso de los empleados en América Latina reportado por Gallup para el año 2022:

Figura 2*Nivel de compromiso de los empleados en América Latina*

Rango	País	Diferencia*	% Compromiso	Rango	País	Diferencia*	% Compromiso
1	Nicaragua	0	34	11	Venezuela	-6	25
2	Panamá	-1	34	12	México	+1	25
3	El Salvador	+1	33	13	Ecuador	-4	23
4	Costa Rica	-1	30	14	Paraguay	+2	23
5	Dominican Republic	+4	30	15	Colombia	-5	20
6	Brazil	0	29	16	Argentina	-6	20
7	Honduras	-2	28	17	Peru	0	19
8	Chile	-2	26	18	Bolivia	-2	17
9	Jamaica	0	26		Guatemala	**	**
10	Uruguay	+1	26				

Nota. **“Diferencia”**: Indica el cambio en los puntos porcentuales cuando se compara el promedio del 2018, 2019 y 2020 con el promedio de 2019,2020 y 2021. Tomado de Gallup. State of the Global Workplace 2022 Report – The voice of the world’s employees, 2022.

Esta gráfica demuestra que prácticamente todos los países de la región superan ampliamente el promedio mundial (19%) de empleados *activamente desconectados* (o miserables), lo que debe llevar a cuestionarse el rol que vienen cumpliendo los directivos al frente de las empresas en estos países, y en particular, los procesos educativos que, en contextos académicos y organizacionales, fundamentan su formación ética y cualifican moralmente su actuación gerencial.

Al respecto, Ann Francke, directora ejecutiva del *Chartered Management Institute* (CMI, 2014) en Londres, afirma que:

Los líderes empresariales obtienen una puntuación baja en los índices de confianza pública. Muy pocos empleados están comprometidos con su trabajo y muchos se muestran escépticos acerca de la competencia y la honestidad de sus jefes. Como

mostró nuestro breve artículo "Los gerentes y el laberinto moral" en septiembre pasado, el 80 % de los empleados no cree que su gerente sea un buen ejemplo (...) los estándares éticos están en el corazón de cada profesión y la gestión no es diferente. Sin la confianza de sus clientes o empleados, las organizaciones fracasan rápidamente. Todo directivo, cualquiera que sea su función y responsabilidades, tiene el deber profesional de reflexionar sobre su ética (p. 4).

En el mismo sentido, planteando que la preocupante situación mundial al respecto remite más a una *crisis ética* que *económica*, Robin Field-Smith, presidente del Grupo Asesor de Investigación Ética del mismo instituto, señala que:

Durante demasiado tiempo, el enfoque de los líderes y gerentes ha estado en las acciones: lo que hacen para lograr resultados, ya sea en ventas, servicios o atención. Necesitamos cambiar nuestra visión a lo que los líderes y gerentes son y cómo piensan: sus personalidades, creencias y actitudes, que tienen una influencia tan importante en su comportamiento hacia quienes los rodean" (p. 5).

Por ello, los campos de estudio de la ética gerencial, la ética de la empresa, la ética de los negocios, la filosofía moral, la psicología evolutiva, la psicología social y más recientemente la neurociencia, vienen siendo un terreno fecundo para tratar de comprender los factores humanos e institucionales que subyacen a la génesis y desarrollo de escándalos corporativos mediáticos suscitados por empresas como Enron, Lehman Brothers, Arthur Andersen, Worldcom, Parmalat, etc. y que generan nefastas consecuencias, ya no sólo de índole financiero (si esto fuese posible), sino humano. Así, tales escándalos parecen estar referidos a modelos empresariales y prácticas/estilos de gestión que algunas organizaciones adoptan, y que podrían cuestionarse en términos de su adecuación a parámetros éticos o

morales. Así, sin duda la Psicología que estudia el desarrollo moral puede hacer una contribución importante investigando el razonamiento moral y la toma de decisiones éticas de las personas en contextos organizacionales.

Estos casos deben llevar a la reflexión sobre la importancia de la actividad laboral institucionalizada (en un contexto organizacional) en la estructuración de la subjetividad, y por ende, al estudio de la relación entre espacios organizacionales y salud física y mental, desde una línea de reflexión decididamente explícita que se pregunte por la “naturaleza o condición humana”, y específicamente, por las “necesidades humanas” y la adecuación de los espacios organizacionales a éstas³.

El presente trabajo adhiere a esta perspectiva de robustecer la formación de los individuos con responsabilidades directivas tanto en el ámbito académico como organizacional, buscando fortalecer su razonamiento y su actuación moral. En particular, interesa a este estudio cuestionar la formación ética de aquellas personas que en la organización ejercen roles directivos o están comprometidas con actividades de gestión y que por lo tanto, cuentan con el poder para incidir en el diseño de sistemas de trabajo y la generación de culturas y climas institucionales a través de la formulación de normas organizacionales que condicionan la actuación de sus miembros y los resultados que la Organización obtiene y entrega a sus grupos de interés (*stakeholders*).

Esta problemática requiere que se avance en la comprensión de cómo las organizaciones pueden ofrecer en su cotidianidad lecciones vívidas sobre la justicia, la igualdad, el cuidado del otro, la solidaridad, la autonomía, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto, la trascendencia, etc. desarrollando mejores niveles de

³ Según Matrajt (1994) “la actividad laboral tiene la potencialidad de transformar y producir la subjetividad con la misma importancia que otras determinaciones, incluidas las infantiles” (p. 34).

razonamiento y práctica moral. Este trabajo se aproxima entonces a la línea de investigación de Schillinger (2006), Treviño & Youngblood (1990), que busca relacionar la incidencia de los roles asumidos en contextos institucionales/organizacionales en el desarrollo moral de los individuos, en cuanto se sugiere que la mayor parte de la educación sobre ética ocurre en las organizaciones donde la gente pasa su vida, según Shenkir (1990).

La investigación desarrollada buscó generar un aporte original y significativo al campo científico (Psicología del Desarrollo Moral), social (Responsabilidad Social Empresarial), profesional (Psicología Organizacional), así como al campo educativo (Psicología Educativa).

En tal sentido, el presente estudio buscó aportar a los siguientes campos:

- **Teórico:** indaga sobre las modalidades bajo las cuales el espacio laboral se constituye en un agente de formación moral (espacio de socialización secundaria) y aporta conocimiento sobre las particularidades del contexto organizacional (Ética de la Empresa) y profesional (Ética Gerencial) como moduladores del razonamiento moral de los directivos. Dado que la adopción de enfoques y prácticas éticas en las empresas depende más de iniciativas, preocupaciones y *decisiones personales de los directivos* y obedece menos a mecanismos formales (Lewin & Stephens, 2015) es esencial para la Psicología del Desarrollo Moral aportar en la comprensión de la relación entre roles institucionales y nivel de desarrollo moral.
- **Social:** el conocimiento generado por esta investigación permite aportar desde la Psicología a la fundamentación conceptual de iniciativas sociales y empresariales que en el ámbito nacional e internacional (Transparencia Internacional; Pacto

Global; GRI; Objetivos de Desarrollo Sostenibles, ODS) buscan la *moralización* de la actividad empresarial (sector privado, público, social) a través del enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial, o RSE. En la agenda transnacional es evidente la preocupación por los altos costos humanos, financieros y sociales que generan fenómenos como la corrupción y los ambientes laborales tóxicos.

- **Profesional:** esta investigación aporta conocimiento sobre el espectro de estrategias de intervención que los profesionales de la Psicología Organizacional pueden implementar con el propósito de mejorar el clima ético de las organizaciones y el papel que juegan los mecanismos éticos formales e informales en la promoción de nuevos estándares de justicia organizacional y comportamiento ético empresarial.
- **Educativo:** el estudio sobre el nivel de desarrollo moral de los directivos, desde la perspectiva de su posición en la estructura organizacional (nivel en la jerarquía y área funcional) permite avanzar en la elucidación de variables individuales y contextuales que influyen la toma de decisiones éticas en las organizaciones. Los resultados obtenidos en relación con las variables estudiadas brindan la posibilidad de conformar en la FAE una línea de investigación sobre los factores que condicionan el desarrollo y la competencia moral y que, por tanto, deben incluirse en planes educativos de formación directiva en general y de toma de decisiones éticas en particular. Desde allí, el estudio aporta a la comprensión de los factores que en un proceso de formación gerencial pueden ser incorporados al currículo de las Escuelas de Negocios con el propósito de promover la transición de los educandos a estadios morales superiores, así como a fortalecer su

competencia de juicio moral. En el Anexo 1⁴ el autor del presente estudio discute los principales enfoques para la formación ética en escuelas de negocio en general, y describe los elementos que caracterizan el modelo de formación ética en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia en particular. Desde una perspectiva educativa, los resultados pueden convertirse en un valioso apoyo para las Instituciones de Educación Superior en el área de formación ética (particularmente escuelas de negocios y administración), dado que según Litzky & MacLean (2011) poco más de la mitad de las escuelas acreditadas la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la entidad acreditadora más importante de las escuelas de negocio en el mundo, cuentan con un modelo pedagógico sólido y fundamentado para promover la formación ética de sus graduandos.

1.4. Esquema del Informe

La presente introducción sentó las bases para el presente informe, estableciendo los antecedentes que dieron lugar a este estudio, el problema de investigación abordado, su justificación y los aportes esperados. El capítulo 5 define el objetivo general y los objetivos específicos propuestos para la presente investigación. El capítulo 7 presenta una revisión del estado del arte sobre las variables e hipótesis propuestas en la presente investigación, así como expone el marco teórico del Desarrollo Moral Cognitivo (*Cognitive Moral Development*) que contextualiza el problema objeto de estudio (Estadio de Desarrollo Moral y Competencia de Juicio Moral en directivos organizacionales). A continuación, en los capítulos 8, 9, 10 y 11 se presentan las hipótesis del estudio y se discuten los aspectos

⁴ Anexo 1. Formación Ética en Escuelas de Negocio.

relacionados con la metodología planteada (tipo de trabajo, muestra, unidad de análisis, variables, instrumento y procedimiento). Posteriormente el capítulo 12 reseña el desarrollo de la metodología propuesta y presenta los resultados obtenidos, que son discutidos en el capítulo 13 desde el marco teórico y el estado del arte en el tema. Finalmente, el capítulo 14 sintetiza las principales conclusiones del estudio, plantea recomendaciones al respecto, señala algunas limitaciones de la investigación y sugiere nuevos derroteros de investigación sobre el tema.

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

- Analizar la relación que existe entre dos variables vinculadas con los participantes del estudio: el **Nivel Jerárquico** y el **Área Funcional** (variables organizacionales) de su cargo en la organización, respecto de dos variables personales, su **Estadio Moral** y su **Competencia de Juicio Moral** (variables psicológicas).

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar si existe una diferencia significativa en la Competencia del Juicio Moral y el Estadio Moral según el Nivel Jerárquico.
- Identificar si existe una diferencia significativa en la Competencia del Juicio Moral y el Estadio Moral según el Área Funcional.
- Identificar si existe una diferencia significativa en la Competencia del Juicio Moral y el Estadio Moral según el Sexo.
- Identificar si existe una diferencia significativa en la Competencia del Juicio Moral y el Estadio Moral según la Edad.

3. Estado del Arte

Esta sección se estructura a partir de las hipótesis de investigación planteadas por este estudio, con el propósito de levantar un estado del arte sobre las variables y relaciones propuestas, que constituyen a su vez el fundamento para sustentar la discusión de los resultados.

3.1. Estudios Hipótesis 1: Nivel Jerárquico y Estadio Moral

Los estudios que han buscado examinar la relación entre el nivel jerárquico que ocupan los empleados en la organización y su desarrollo moral son relativamente escasos, a pesar de que se considere deseable, sino necesario, que los directivos de más alto nivel posean un mayor desarrollo moral, en cuanto están llamados a marcar el “tono ético” de la organización (Treviño, 2005). En general, se piensa que, como *modelos morales*, los altos directivos generan un mayor compromiso ético en los niveles subordinados a partir de un efecto de “cascada” (Ruiz *et al.*, 2011) y son, por su comportamiento ejemplar, uno de los mecanismos más efectivos para institucionalizar una cultura ética en las empresas (Zabid & Alsagoff, 1993; Vitell *et al.*, 2000).

Sobre este tópico, Forte (2004) examinó las diferencias en la capacidad de razonamiento moral de 400 ejecutivos de alto, medio y primer nivel de organizaciones en diferentes industrias, de una muestra aleatoria de compañías de la lista Fortune 500. Este estudio analizó el impacto de tres variables independientes: el clima ético de la organización, el locus del control y variables demográficas e institucionales relacionadas con la capacidad de pensamiento gerencial. Se basó en las teorías del desarrollo moral de Kohlberg (1992), empleando el instrumento *Defining Issues Test* de Rest; la teoría del clima laboral ético de Victor y Cullen (1986); y la teoría del locus de control interno-

externo de Rotter (1966). Según Forte (2004), “el modelo de razonamiento moral de Kohlberg sugiere que los individuos en una fase posconvencional son particularmente propensos a convertirse en líderes y, por lo tanto, se espera que el comportamiento ético aumente en los niveles más altos de liderazgo” (p. 352). Una posible explicación al esperado mayor desarrollo moral de los directivos de la alta gerencia está relacionada con la teoría de Rotter (1966), en cuanto Forte (2004) deriva de dicha teoría que cuanto más alto es el nivel gerencial y mayor es la edad del gerente, mayor será su locus de control interno, puesto que la edad favorece la internalización del control. Este estudio no encontró apoyo para dicha afirmación y, por el contrario, la gerencia senior o de más alto nivel reportó el promedio más bajo de locus de control interno, comparado con la gerencia media y la primera línea. Adicionalmente, argumentó, con mayores niveles de educación, los gerentes y ejecutivos trabajarían para mejorar el clima ético de sus organizaciones, ya que según Rest & Narváez (1994), la madurez moral aumenta con la educación. Sin embargo, este estudio no encontró una asociación significativa entre el clima ético percibido y la educación (Licenciatura y Maestría).

Contrario a la hipótesis planteada, el estudio encontró que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre los niveles considerados, reportando que el nivel de alta dirección no exhibió un mayor razonamiento moral respecto de los niveles subordinados. Este resultado contrasta igualmente con la teoría de Lewin & Stephens (2015), que sugiere que los altos directivos crean un clima ético en sus organizaciones eficaz y más ético. Al respecto, Kohlberg (1992) descubrió que la mayoría de las personas no alcanzan el nivel más alto de desarrollo moral, sino que funcionan en los niveles más bajos de sus pares (estadio 3) y expectativas legales (estadio 4). Empero, el resultado de la investigación de Forte parece confirmar la idea de que la alta dirección marca el “tono ético” de la

organización, ya que la mayoría de los encuestados en el nivel gerencial más alto y los encuestados de primera línea, coinciden en percibir su clima organizacional como del tipo *Reglas*, en la tipología propuesta por Víctor & Cullen (1986), pareciendo dar crédito al fenómeno de cascada.

En la misma línea, Weber (2010) realizó un estudio que exploró el razonamiento moral de los C.E.O. (Chief Executive Officer) de diferentes nacionalidades, que lideraban las 11 compañías automotrices más grandes del mundo usando el documento “Carta a sus Grupos de Interés” (o *stakeholders*), que se incluye en el reporte anual de Responsabilidad Social de dichas empresas. Su trabajo de investigación consistió en explorar si efectivamente las personas que desempeñan funciones directivas en los más altos niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la empresa poseen a su vez un mayor desarrollo moral. Contrario a la presunción convencional, producto de creencias populares e investigación preliminar, de una superioridad moral de la “más alta gerencia”, los CEOs de la muestra no exhibieron un razonamiento moral de más alto nivel comparado con el razonamiento moral gerentes de niveles jerárquicos inferiores, si bien el estudio encontró que las actividades estipuladas en el informe son mejor desarrolladas si el razonamiento moral del directivo es alto. La investigación concluye que el 73% de los CEO analizados razona en estadios morales 2 y 3, si bien la nacionalidad del CEO afecta el nivel de razonamiento, dado que los gerentes de Estados Unidos se encuentran en nivel 2, similar a los gerentes de la Unión Europea que se encuentran en estadios 2 y 2-3. La gran diferencia se presenta en los CEOs asiáticos que demuestran estar en etapas 3-4 y 4. Un elemento importante por considerar en estos resultados es el argumento por el cual los investigadores estiman que las diferencias estadísticas encontradas pueden considerarse sustanciales. Al respecto, Weber & Wasieleiski (2001) afirman que:

Se podría argumentar que las diferencias reales son relativamente pequeñas, menos de la mitad de una etapa. Weber y Gillespie (1998a) argumentan que, contrariamente a la escala de razonamiento teórico de las Etapas 1 a 6, en la práctica los gerentes generalmente razonan solo en las Etapas 2, 3 y 4. Por lo tanto, incluso un cambio relativamente pequeño en la puntuación promedio de la etapa (por ejemplo, de menos de la mitad de una etapa) puede ser una diferencia notable en el razonamiento moral (p. 86).

Al respecto, Treviño & Nelson (2011) señalan que la investigación de Kohlberg colocó a la mayoría de los adultos estadounidenses en el nivel convencional, y la investigación de Weber encontró que la mayoría de las respuestas de los gerentes al dilema de Evelyn también estaban en el nivel convencional.

El estudio de Weber (2010) previamente citado no profundiza en la manera en que se interpretaron los enunciados de las cartas para identificar en ellas los argumentos morales correspondientes a los estadios kohlberianos, para efectos de contrastar su validez y confiabilidad como prueba de razonamiento moral.

En una investigación similar, Weber (1990) exploró las respuestas de una muestra de gerentes a tres dilemas morales, encontrando que típicamente razonan en estadios morales correspondientes a las etapas 3 y 4 del modelo de desarrollo moral propuesto por Kohlberg, que es el razonamiento moral propio de la mayoría de los adultos en Occidente, sociedades urbanas y otros gerentes de negocios. El estudio halló diferencias en los razonamientos morales en función del tamaño de las empresas de sus empleadores, asociando niveles de razonamiento moral más bajo para los gerentes de empresas de tamaño grande y mediano, respecto de los gerentes de empresas pequeñas o de su

propiedad. Adicionalmente, encontraron un razonamiento moral más bajo cuando los dilemas se ponen en un contexto de negocios, que cuando estos dilemas no se contextualizan.

Retomando el tamaño de la organización como variable relacionada con el desarrollo moral de los directivos, Rau & Weber (2004), compararon el razonamiento moral de los auditores (utilizando los dilemas éticos de Heinz y Chris) que trabajaban para compañías *grandes* (big five) y *pequeñas* (small five) de auditoría, suponiendo que dado el tamaño e impacto de los clientes (multinacionales) de las empresas de auditoría grandes, el razonamiento moral de sus auditores debería ser superior a los auditores de empresas de auditoría pequeñas. Al igual que en los estudios de Weber (1990); Ponemon (1990), encontraron un mayor razonamiento moral de los auditores empresas de auditoría pequeñas. En un sentido social, el hallazgo de esta investigación puede juzgarse como preocupante, dado el impacto que el trabajo de las grandes firmas de auditoría tiene sobre la transparencia del accionar de las multinacionales que son sus clientes. Por ello, teniendo en cuenta la trascendencia de las decisiones de los directivos, la presente investigación consideró necesario comprobar empíricamente los niveles de desarrollo moral de los directivos en formación posgradual que constituyen la muestra, si bien no se controló el tamaño de su organización como variable.

En estos estudios, el hecho de que el menor tamaño de la empresa se asocie a un razonamiento moral más alto podría explicarse, entre otros factores, por el fenómeno *ecológico* identificado por el antropólogo Robin Dunbar (1992) y conocido como el *número de Dunbar*⁵.

⁵ Dunbar plantea que la viabilidad de los grupos humanos (por ejemplo, una organización), su cohesión, convivencia y supervivencia, dependen de no sobrepasar el número de 150 miembros (por una especie de

Una línea de investigación interesante la constituyen los trabajos de Ponemom (1990), Rau & Weber (2004), quienes investigan la calidad de la auditoría en función del estadio de razonamiento moral de los auditores (CMD), considerando su desempeño en el marco de dos variables contextuales: el tamaño de la compañía (grande/pequeña) y la posición del *auditor* en la estructura jerárquica de la compañía, expresada en tres niveles (1. Manager/director, partner; 2. Senior Auditor o Supervisor; 3. Staff). La hipótesis central es que el razonamiento moral de estos profesionales es influenciado por el proceso de socialización ética desarrollado dentro de la compañía y se esperaría que a medida que ascendieran en la estructura organizacional de la empresa, su razonamiento moral también “ascendiera”. Paradójicamente, los resultados apuntan a que el razonamiento moral se incrementa (en términos del CMD) cuando los auditores pasan del nivel 1 (Staff) al nivel 2 (Supervisor), pero decrece cuando pasan al nivel 3 (Socio o Partner); estos resultados son coincidentes con los obtenidos en las investigaciones de Sweeney & Roberts (1997). Ponemom (1990) sostiene que la declinación en el razonamiento moral en el nivel de socio (*partner*) puede ser el resultado de que se seleccionen auditores con bajos niveles de razonamiento moral para las promociones.

Una investigación con resultados similares fue conducida por Kent & Van Liempd (2021) quienes indagaron por la relación entre los niveles organizativos (en orden jerárquico descendente corresponden a propietario/socio, director, supervisor y personal de auditoría) y las *lógicas institucionales* prevalecientes en las jerarquías de las grandes empresas de auditoría danesas. Su investigación se origina en la preocupación de los entes

límite cerebral a la capacidad relacional o empática de los humanos), dado que, por encima de éste, los individuos tienden a *autoregular menos* su comportamiento moral. Colectivos humanos que superen este número son más propensos a enfrentar conflictos entre sus miembros, dada una menor posibilidad de socializar y establecer relaciones de confianza y solidaridad.

reguladores en torno a que las firmas de auditoría parecen cada vez más a inclinarse por seguir una *lógica comercial* (impulsada por la rentabilidad y el crecimiento), en detrimento de una *lógica profesional*, que prescribe un comportamiento ético (impulsada por la responsabilidad social, cuidado profesional y escepticismo) en el ejercicio de la auditoría. Buscaron relacionar si estos niveles organizacionales están asociados a *determinada lógica* y si éstas se relacionan con el *nivel de razonamiento moral* de los encuestados. Así, encontraron que una *lógica profesional* está asociada con un razonamiento moral superior y es más prevaleciente entre los auditores (nivel jerárquico más bajo). Por el contrario, el razonamiento moral inferior se asocia con una *lógica comercial* y es más frecuente en niveles jerárquicos más altos. Además, encontraron que una mayor experiencia en el ejercicio de la auditoría se asocia con un razonamiento moral más bajo. Los socios de la empresa (nivel jerárquico más alto) ponen un mayor énfasis en la *lógica comercial* que los supervisores, lo que sugiere que los auditores competitivos, emprendedores y orientados al mercado con un enfoque de rentabilidad alcanzan el nivel de socios (Kornberger *et al.*, 2011; Knechel *et al.*, 2013). Esta explicación es coincidente con el planteamiento de Ponemon (1990, 1992b) en el sentido de que se busque promover preferentemente a los auditores con bajos niveles de razonamiento moral.

En relación con esta afirmación, cabe anotar que si esta práctica de promoción fuese común en el mundo empresarial (y no sólo fuese válida para las empresas de auditoría, como señala Ponemon para este caso), no tendría sentido postular o suponer que los altos directivos poseen un razonamiento moral superior a otros niveles, como se plantea en la hipótesis de investigación del presente estudio.

La investigación de Henthorne *et al.*, (1992) exploró si los *vendedores* perciben las situaciones con contenido ético de manera similar a como lo hacen sus *gerentes*. Para ello,

les asignaron la tarea de evaluar o juzgar desde una perspectiva ética tres escenarios que narraban una toma de decisiones problemática en términos morales y relacionada con el área de las ventas, encontrando que los *gerentes* de ventas criticaban las situaciones poco éticas con mayor frecuencia que su *fuerza de ventas*, de modo que las percepciones éticas entre los dos grupos ocupacionales fueron diferentes. En teoría, la perspectiva del liderazgo ético plantea que la responsabilidad del comportamiento ético de la fuerza de ventas puede recaer, en última instancia, en la gerencia, dado que su comportamiento se juzga ejemplarizante y que las percepciones éticas de los vendedores y la gerencia deberían ser, en teoría, congruentes. A pesar de suponer que es usualmente probable que el comportamiento ético del vendedor sea coherente con el de sus gerentes, la divergencia perceptiva sobre temas éticos que encuentra este estudio sugiere que entre estos segmentos puede darse potencialmente un problema de gestión. El resultado obtenido por la investigación de Henthorne *et al.*, (1992) avala la plausibilidad de la hipótesis formulada en el presente estudio, que supone un mayor nivel de razonamiento moral en los estudiantes posgraduales de dirección de la Facultad de Administración de Empresas que se desempeñan a nivel de la alta gerencia.

Dean *et al.*, (2010), indagaron respecto a la influencia de la educación, factores individuales y el contexto organizacional en la toma de decisiones éticas de los gerentes en los niveles jerárquicos medios y bajos mediante una entrevista sobre las experiencias de los gerentes en sus lugares de trabajo, al ser determinada como la herramienta pertinente para investigar sobre la toma de decisiones éticas, según Liedtka (1992). Como resultado encontraron que la mayoría de los gerentes de mandos bajos-medios no se sienten preparados ni seguros para tomar decisiones que incluyen dilemas éticos, adicionalmente sienten que las decisiones a su cargo no son tan relevantes como para discutirlos con algún

superior o para buscar su asesoría. Por otro lado, se determinó que en algunos casos los dilemas éticos profesionales son transgredidos por problemas éticos personales, y que el escrutinio público y la cultura son factores que influyen en las decisiones que toman los gerentes, dado que sienten presión porque no quieren decepcionar el grupo y buscan dar ejemplo. El resultado de este estudio resalta la importancia de consolidar un marco ético sólido en las organizaciones, apelando a mecanismos de institucionalización de la ética, como apoyo a las decisiones éticas que los gerentes en niveles de mando medio y bajo deben tomar todos los días. Estos pueden tomar la forma de programas de formación ética, códigos formales de conducta, conversaciones profundas sobre valores organizacionales compartidos, oficiales de ética o cumplimiento legal, sistemas de denuncia de conductas indebidas y mecanismos disciplinarios para manejo de conductas poco éticas o ilegales (Treviño, 2005).

Retomando la investigación de Carroll (1975, 1978), Posner & Schmidt (1984), señalan que el nivel organizacional afecta los valores personales de los gerentes, en tanto afirman que los ejecutivos de alta gerencia incluyen la integridad como una cualidad importante para el desempeño laboral exitoso, mientras que los gerentes de niveles inferiores suelen estar menos preocupados con este valor. Así, afirman que el estudio sugiere que los valores morales cambian a medida que los gerentes progresan en una corporación.

En este caso, puede aducirse que un exitoso proceso de socialización laboral, aunado a una mayor educación y experiencia directiva, permitiría que los gerentes promovidos apropien significativamente un valor tan importante para el desempeño directivo cual es la *integridad*.

Una línea de investigación paralela, que estudia la relación entre el nivel organizacional y la toma de decisiones éticas gerenciales, es desarrollada por Bamett *et al.*, (1989) para quienes dicha relación puede ser estudiada desde el *concepto de rol* en la empresa, en tanto asumen que el papel en una organización tiene algún efecto en la toma de decisiones éticas, en la misma línea de Weber & Wasilieski (2001). En su marco conceptual, los autores retoman la perspectiva de Toffler (1987), quien considera que los conceptos de rol y responsabilidad tienen efectos críticos en la capacidad de un gerente para actuar en un dilema ético. En su investigación, los participantes del estudio describieron su rol en la empresa como cuantitativo, cualitativo, ejecutivo y / o administrativo, para luego responder ante escenarios de decisión ética en un contexto empresarial. Sus resultados, utilizando una muestra de 513 encuestados, encuentran que sólo en un escenario ético (relacionado con un plan de mercadeo), el rol tuvo un efecto significativo en la toma de decisiones éticas.

En una línea similar, Brown & King (1982) investigaron las opiniones de varios grupos demográficos sobre la ética empresarial de los *propietarios* y *directivos* de empresas estadounidenses. Llegaron a la conclusión de que, en comparación con los *directivos* de grandes empresas multinacionales, la mayoría de la gente cree que los *empresarios* tienen normas más estrictas de comportamiento ético. De acuerdo con este estudio sobre ética empresarial y responsabilidad social de las empresas, la gente cree que los empresarios tienen mejores normas éticas que el público en general. Bucar *et al.*, (2003) sometieron a propietarios y directivos de empresas de Eslovenia y Rusia a una prueba que incluía viñetas y situaciones simuladas sobre ética empresarial. Según su investigación, los *directivos* y los *no empresarios* muestran menos puntos de vista éticos que los *empresarios*.

Chang & Yen (2007) realizaron una investigación, contemplada en el marco de la Teoría de la Agencia⁶, evaluando en qué medida el desarrollo moral de los gerentes condiciona la decisión de continuar con un proyecto empresarial no viable, aprovechando una condición adversa de selección (poseer información privilegiada y suponer el interés de beneficiarse personalmente con darle continuidad al proyecto). El estudio confirma, con personas de una cultura diferente, los resultados de Rutledge y Karim (1999), quienes encontraron que los participantes con un alto grado de desarrollo moral tienen menos deseo de persistir en un empeño poco rentable que los que tienen un bajo nivel de desarrollo moral.

Desde un marco conceptual similar, Chung (2017) desarrolló una investigación que buscó relacionar el nivel de razonamiento moral y la honestidad en los informes gerenciales, usando el DIT, dado que la Teoría de la Agencia asume que las personas tienen interés propio y están dispuestas a decir una mentira para aumentar sus ganancias personales. No obstante, existe evidencia de que algunas personas renuncian a las recompensas monetarias para decir la verdad (ej.: Evans *et al.*, 2001). Su investigación consistió en un experimento en el cual los participantes enviaron informes gerenciales en los que, en caso de decir la verdad, su recompensa monetaria disminuiría. El estudio encontró que la información honesta se asocia positivamente con el nivel de razonamiento moral, lo que indica que las personas con un alto nivel de razonamiento elaboraron informes gerenciales más honestos (a pesar de su afectación en el pago monetario),

⁶ La teoría parte de la presunción de que las personas tienden a maximizar su beneficio propio y minimizar su esfuerzo cuando obran como agentes o representantes de terceros (Jensen & William, 1976), y por ello se deben establecer en la organización acuerdos, contratos e incentivos entre *agentes* y *principales* para reducir las actuaciones egoístas de las partes.

comparadas con las personas que tiene niveles de razonamiento más bajos. Chung (2017) señala que su investigación es importante en tanto:

En las empresas típicas, los gerentes están a cargo de las decisiones de producción, marketing y presupuesto de capital, que tienen consecuencias críticas para las empresas, los empleados, los clientes y otras partes interesadas. Por lo tanto, si los gerentes comunican su información de manera veraz para ayudar a la empresa a lograr su objetivo, es importante para todas las partes interesadas (p. 566).

El estudio muestra así una relación lineal entre el nivel de desarrollo moral y la generación de información honesta, confirmando que la psicología social sugiere la influencia del desarrollo moral cognitivo en las decisiones éticas de los individuos. Los autores consideran que los resultados del estudio tienen implicaciones para las empresas en el diseño de esquemas de compensación gerencial y en la contratación y capacitación de gerentes.

Estos dos estudios subrayan la importancia de comprender los niveles de razonamiento moral de los directivos, dado que a través de las organizaciones que dirigen en el ámbito público, privado y social, son los encargados de gestionar los escasos recursos de que la sociedad dispone, y por ello, como lo muestra el estudio, si sus niveles de razonamiento moral son bajos tenderían a dilapidarlos en proyectos no rentables, con escaso impacto o sin futuro, a expensas de su beneficio personal (moralidad preconventional egocéntrica).

Monga (2006) investigó el nivel de razonamiento moral de gerentes que trabajan en grandes empresas manufactureras, situadas en el estado de Punjab en la India, empleando el test DIT de Rest. Los resultados muestran que el 60% de los gerentes puntuaron en un nivel

de razonamiento posconvencional, casi el 60% de los mismos ubicándose en la etapa 6, mientras que el 39% de los encuestados razonó en el nivel convencional, la mayoría en el estadio 4. Estos resultados, que muestran un nivel de razonamiento inusual entre gerentes, difieren de los hallazgos de estudios anteriores de Blasi (1980), Wood *et al.*, (1988), Sweeney & Fisher (1998), Weber, (1990), y Soon (2003), que también indicaron el predominio del nivel convencional de razonamiento entre los gerentes encuestados en sus investigaciones. Weber (1990) afirmó que se encontraría a la mayoría de los adultos razonando en términos convencionales (etapa 4) y algunos llegarían a la etapa 5, pero rara vez se encontraría razonando en la etapa 6. Los hallazgos de este estudio no respaldan el argumento de Tsui & Windsor (2001), para quienes una puntuación más alta de razonamiento ético no es consistente con el *colectivismo* y es consistente con sociedades cuyos valores se clasifican por el *individualismo*, poca distancia de poder, orientación a corto plazo y evitación de la incertidumbre (según las *dimensiones de las culturas nacionales*, propuesta por Hoffstede, 1999). Dado que algunos estudios anteriores indicaron una relación positiva entre educación y moralidad percibida (Browning & Zabriskie, 1983; Jones y Gautschi, 1988; Lane *et al.*, 1990) los autores sugieren que los resultados obtenidos se explican porque una gran mayoría (80%) de la muestra de gerentes en este estudio tenían educación y un título universitario.

En el caso del presente estudio, dado que los estudiantes de dirección en la Universidad Externado de Colombia participantes en la muestra poseen formación universitaria, se esperaría un resultado coincidente, pues una escolarización avanzada supondría una preferencia por estadios morales superiores. Adicionalmente, esto permitiría confirmar que los gerentes en niveles de alta dirección poseerían un mayor nivel de razonamiento moral comparado con niveles subordinados.

Una interesante línea de investigación ha buscado relacionar el desarrollo moral con los estilos de gestión, los estilos de liderazgo, y los estilos de decisión, como el desarrollado por Pennino (2002). Este autor realizó una investigación con 270 gerentes para establecer la relación existente entre su *estilo de decisión* y su razonamiento moral, contemplando los estilos de decisión *directivo, jerárquico, flexible e integrador*. Los resultados muestran que existe una relación entre puntajes más altos de estilo de decisión *directivo* (directo, eficiente, rápido y firme, orientado a la tarea) y puntajes más bajos de razonamiento moral basado en principios. El estudio sugiere que, dado que el enfoque de los individuos que demuestran un estilo de decisión *directivo* está en la finalización de la tarea, tal vez se descuide la consideración de las muchas alternativas que son necesarias para razonar a un nivel más ético, pues en aras de conseguir el objetivo se pueden comprometer valores y derechos de las personas. El estilo de decisión podría ser responsable de un modelo de gestión de trabajadores y, por tanto, establecer un determinado clima ético en la organización, a la vez que se constituye en un ejemplo a seguir por los empleados. El autor concluye que, dada la evidencia sobre el impacto que la capacitación y las intervenciones educativas tienen en el aumento de los puntajes de desarrollo moral, los gerentes identificados con un estilo de decisión *directivo* podrían beneficiarse de dicha capacitación (Pennino, 2002).

Lin & Zhang (2011) evaluaron la conciencia ética de los directivos y contables chinos en relación con el uso de las cuentas extracontables y su evaluación desde un punto de vista ético, usando un cuestionario de viñetas que representan situaciones y comportamientos empresariales controversiales. Los autores encontraron que los encuestados chinos pueden, en general, hacer juicios éticos apropiados sobre los comportamientos empresariales *explícitamente no éticos*, pero todavía pueden adoptar una

visión relativamente tolerante hacia algunos comportamientos empresariales que son *menos explícitos* en la desviación de la ética empresarial general. Encontraron que los encuestados chinos expresan un bajo nivel de tolerancia hacia aquellos comportamientos empresariales que son explícitamente contrarios a la ética empresarial normal, tales como la publicidad exagerada o falsa, la sustitución de piezas de baja calidad en los productos, el uso de software informático sin licencia y el gasto excesivo en entretenimiento por parte de los altos ejecutivos. Sin embargo, los encuestados chinos, en su conjunto, no están muy en contra de algunos comportamientos empresariales que *no son tan obvios* en cuanto a la violación de la ética empresarial general, como el retraso en el pago a los proveedores, el señuelo para contratar a empleados clave de la competencia, el retroceso en las ventas, el recorte en I+D u otros gastos necesarios para aumentar los beneficios y el envío de regalos a las autoridades superiores. (Lin & Zhang, 2011).

Este estudio invita a reflexionar sobre el hecho de que la moralidad personal y gerencial no es un asunto de *todo o nada*, sino más bien un fenómeno complejo que tiene que ver con matices, grados y zonas grises, tal como lo planteó Carroll (2017), al afirmar que se podrían encontrar gerentes *morales, inmorales y amorales*, dado que la tolerancia o intolerancia frente ciertas situaciones éticas depende de diversos factores, como el contenido del dilema, su intensidad moral, la familiaridad frente al mismo, los protagonistas involucrados, etc., interactuando con el nivel de sensibilidad ética y desarrollo moral del tomador de decisión. (Carroll, 2017).

Al respecto, la investigación de Weber (1990) señala que al igual que el promedio de adultos en las sociedades occidentales, los gerentes suelen razonar en la etapa 3 de los estadios morales de Kohlberg (aunque pocos razonan consistentemente en esta etapa), si bien es importante tener presente que variables como el tamaño de la organización, el tipo

de problema moral y la familiaridad con el dilema ético por parte de quien toma la decisión, parecen influenciar la etapa moral en que los gerentes razonan. Así, Weber (1990), analizando la distribución de los puntajes de las etapas obtenidos por los gerentes para los tres dilemas empleados en su estudio (Heinz, Roger, Evelyn), sostuvo que la naturaleza del problema moral que enfrenta el individuo podría influir en el encuestado para determinar el nivel apropiado de razonamiento moral, lo que coincide con la afirmación de Jones (1991), con relación a que “los patrones de razonamiento moral varían de un tema a otro”. Jones (1991, p. 28) señala que la intensidad moral es “una construcción que captura el alcance del imperativo moral relacionado con el tema en una situación” en tanto las consideraciones sobre el daño y la magnitud de las consecuencias en cada dilema influyen en el razonamiento. Esto parece explicar que los individuos ofrecen diferentes respuestas morales a los dilemas en función cómo estos dos factores están presentes y, por ello, el dilema de Heinz⁷ implica un nivel mayor de razonamiento moral, dadas las consecuencias extremas (daños físico y muerte) que el problema involucra.

En relación con los marcos éticos que las personas asumen para tomar decisiones morales, Li *et al.*, (2018) examinaron la relación entre el juicio moral en los negocios y los *fundamentos morales*. Según los autores:

⁷ El Dilema de Heinz

“Una mujer que padece un tipo especial de cáncer y va a morir pronto. Hay un medicamento que los médicos piensan que puede salvarla; es una forma de radio que un farmacéutico de la misma ciudad acaba de descubrir. La droga es cara, pero el farmacéutico está cobrando diez veces lo que le ha costado producirla. La compra el radio por \$1000, y está cobrando \$5.000 por una pequeña dosis del medicamento. El marido de la enferma, el señor Heinz, recurre a todo el mundo que conoce para pedir prestado el dinero, pero solo puede reunir \$2500 (la mitad de lo cuesta). Le dice al farmacéutico que su esposa se está muriendo, y le pide que le venda el medicamento más barato o le deje pagar más tarde. El farmacéutico dice: "No, yo lo descubrí y tengo que ganar dinero con él". Heinz está desesperado y piensa atracar el establecimiento y robar la medicina para su mujer”.

Tomado de: La educación moral, L. Kohlberg (1994).

Los fundamentos morales pueden verse como la preparación psicológica para detectar y reaccionar ante problemas relacionados con el daño/cuidado, la justicia/reciprocidad, la pertenencia/lealtad, la autoridad/respeto y la pureza/santidad (Haidt & Graham, 2007). Como tales, los fundamentos morales nos permiten percibir las acciones y los agentes como dignos de elogio o censurables (p. 128).

Los autores realizaron un estudio en Shanghái (China) que incluyó a 451 gerentes de empresas activas que, en el momento de la encuesta, estaban cursando un MBA. Los resultados indican que los fundamentos y el idealismo morales tienen efectos positivos sobre el juicio moral. Hipotetizaron que el *idealismo* está positivamente relacionado con el juicio moral y el *relativismo* está negativamente relacionado con el juicio moral, así como que un mayor nivel de desarrollo moral hace más probable emitir juicios de acuerdo con los principios o valores del daño/cuidado y la justicia/reciprocidad (Shweder & Haidt, 1993; Shweder *et al.*, 1997). El estudio encontró una relación positiva y significativa entre los fundamentos y el juicio morales. En consecuencia, el impacto de los fundamentos morales en el juicio moral será mayor si el desarrollo moral de una persona es alto que si es bajo. Cuando los gerentes de negocios valoran más los principios morales de daño/cuidado y justicia/reciprocidad, es más probable que experimenten angustia por el daño e indignación por la injusticia. Por lo tanto, es más probable que estos gerentes consideren que las violaciones morales no son éticas. Los resultados de este estudio también demuestran que los gerentes de negocios chinos que tienen un alto grado de idealismo tienen más probabilidades de basar su juicio moral en normas y principios morales; en consecuencia, es más probable que emitan un juicio moralmente preferido sobre un tema moral. Además, de acuerdo con Cleek & Leonard (1998) y Chao *et al.*, (2016), confirmaron los resultados

empíricos que apuntan al importante papel que la ideología y el desarrollo moral juegan en la formación del juicio moral.

En su conjunto, las investigaciones reseñadas aportan valiosos elementos de discusión sobre la hipótesis planteada, en tanto se aducen una serie de factores que mediarían la relación entre el nivel jerárquico y el nivel de razonamiento gerencial en los directivos, tales como factores *organizacionales*, como es el caso del tamaño de la empresa, el sector institucional (privado, público, social), el sector económico, etc. De igual forma, se refieren y explican resultados diferentes en términos de los *contenidos* de los dilemas morales empleados en las pruebas morales (su intensidad moral, familiaridad, situación de negocios o ficticia, etc.). Igualmente, se encuentra que el juicio moral se ve influenciado por las *teorías morales* que implícita o intuitivamente se usan para formular juicios morales, tales como idealismo, relativismo, enfoque deontológico o utilitarista, fundamentos morales (Haidt & Graham, 2007), entre otros, que a su vez parecen condicionar los estilos de liderazgo y gestión.

No obstante, un balance sobre los mismos permite identificar que geográficamente, la mayoría de dichos estudios se han realizado en Estados Unidos, algunos en Asia (especialmente en China) y unos pocos en Europa, lo que revela la necesidad de desarrollar estudios sobre el desarrollo moral de los gerentes en Latinoamérica, dado que es la región del mundo, después de África, más *corrupta* del mundo (y paradójicamente, hay un mayor volumen de investigación sobre el tema moral en las zonas menos aquejadas por dicho flagelo, o tal vez *por ello, lo sean menos*). Es importante investigar localmente los temas del desarrollo moral en los directivos, en función de las diferencias en los contextos e idiosincrasias culturales (Hofstede, 1999).

En tal sentido, no hay una evidencia empírica suficiente para afirmar o negar que las personas que desempeñan funciones directivas en los más altos niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la empresa poseen un mayor desarrollo moral.

Esto justifica la realización de este tipo de estudios en el contexto de los países latinoamericanos, y en especial, en un país como Colombia, heredero de una cultura mafiosa del “dinero fácil” que ha impregnado la moralidad de todos los estamentos de la sociedad.

3.2. Estudios Hipótesis 2: Área Funcional y Estadio Moral

La presente investigación se planteó como un estudio preliminar de exploración sobre el estadio moral y la competencia de juicio moral de directivos en formación posgradual en el contexto colombiano y su relación con variables particulares del contexto laboral de los participantes, cuales son su nivel jerárquico en la empresa y el área funcional en la que se desempeñan., adicional al papel que juegan variables demográficas como el sexo y la edad, La variable área funcional, se incluyó en el presente estudio en cuanto diversos autores y estudios (Lawrence & Lorsch ,1967; Schein, 1984, 1966; Schminke *et al.*, 2007), han señalado que la cultura organizacional de una empresa no es homogénea y que por el contrario, se ha comprobado la existencia de subculturas (o climas éticos) diferentes en las empresas en función del área funcional que se analice.

Así, Schein (1984) planteó que, si bien cada organización podía ser caracterizada o clasificada en un tipo de cultura, era importante reconocer que en su interior cohabitaban subculturas profesionales que expresaban las prioridades, metas, valores, creencias, estilos, códigos y hábitos de un grupo profesional particular (v.gr. mercadólogos, financieros, psicólogos, ingenieros, etc.) que constituye el equipo del área funcional. Al respecto, Schein (1984) señalaba que esta identidad compartida y cohesiva podía derivarse de

diferentes fuentes, en tanto “los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos)” (p. 53). Dados estos antecedentes, se propuso esta variable sobre la base que podría condicionar el desarrollo moral de los participantes en el estudio (su estadio y competencia de juicio moral), en tanto cada área funcional podría sentar una base distinta para juzgar lo que es éticamente correcto. A pesar de la plausibilidad de este planteamiento, en la revisión de literatura realizada sólo se encontraron dos investigaciones al respecto (Lincoln *et al.*, 1982; Weber & Wasilieski. 2001), que se reseñarán a continuación y en la que dichos autores también señalan la falta de investigaciones que exploren el razonamiento moral y la toma de decisiones éticas en sus relaciones con el área funcional de los directivos.

Lincoln *et al.*, (1982), encuestaron a 500 ejecutivos de marketing, finanzas y producción (vicepresidentes de estas áreas funcionales), pertenecientes a empresas del listado de la revista Fortune con el propósito de evaluar sus creencias y valores éticos, utilizando como reactivo 11 declaraciones que planteaban situaciones comunes del mundo laboral que entrañan valoraciones éticas, relacionadas con el compromiso con la organización, el compromiso con la familia y la ética necesaria para avanzar en la organización. En concreto, debían estimar, por ejemplo, la conveniencia de consentir ocasionalmente tácticas sucias para progresar en la empresa; estar dispuestos a tomar el crédito por el trabajo realizado por otra persona; o aceptar que no se puede mejorar la situación propia en la empresa sin “pisotear” a algunas personas.

Los investigadores encontraron que los vicepresidentes de mercadeo obtuvieron una puntuación significativamente más alta que los vicepresidentes de producción, y los vicepresidentes de producción obtuvieron una puntuación más alta que los vicepresidentes

de finanzas, por lo que se concluyó que los ejecutivos de marketing exhibieron, en el estudio, mayores creencias éticas y valores personales que sus contrapartes corporativas en finanzas y producción. Estos ejecutivos de marketing perciben o creen que sus colegas del área funcional (mercadeo) se esfuerzan en comportarse éticamente, en contraste con los ejecutivos de finanzas y producción, quienes son menos optimistas respecto del comportamiento de sus pares o colegas en sus áreas funcionales (finanzas y producción).

Pressley (1982), uno de los investigadores, señaló que una posible explicación de los resultados consistía en que “la gente de marketing tiene que ser más consciente de cómo se están acercando al público, están más orientados a las personas. Debido a que están en contacto con el público, los mercadólogos están más conscientes de esta percepción, por lo que tratan de comportarse de manera más ética” (p. 483). Por oposición, los ejecutivos de finanzas y producción tienen una mayor orientación al “resultado final” (*bottom-line*) de la empresa y tienden a adoptar un comportamiento conveniente para tener éxito en el corto plazo, estando menos orientados a las personas. De acuerdo con Dawson (1997), la industria de ventas ha sido históricamente una profesión dominada por hombres (aunque está cambiando), con mayor frecuencia de contacto con partes interesadas externas que otras firmas. Los investigadores Lincoln *et al.* (1982) señalan que los resultados de la investigación no les permitirían afirmar, sin sombra de dudas, que los mercadólogos tienen creencias éticas más altas que los ejecutivos de otras áreas funcionales, por lo que se requerirían investigaciones adicionales en otros países, con otras pruebas morales, bajo otros diseños metodológicos, etc.

El estudio de Lincoln *et al.*, (1982), no profundiza en el marco teórico y metodológico que sustenta el reactivo empleado (11 declaraciones que planteaban situaciones éticas comunes del mundo laboral), si bien aporta argumentos interesantes para

sustentar los resultados encontrados, a la vez que sugiere la necesidad de realizar nuevos estudios al respecto, en tanto cada área funcional (mercadeo, finanzas, producción) podría sentar una base distinta para juzgar lo que es éticamente correcto.

Desde una perspectiva diferente, si bien puede verse como complementaria, Weber & Wasilieski (2001), indagaron la influencia que tiene el *tipo de trabajo* en el razonamiento moral de los ejecutivos. Dividieron su muestra en dos grupos: gerentes (directivos cuyas tareas de trabajo son principalmente políticas y estrategia o supervisión) y técnicos (gerentes encargados de usar su experiencia técnica en los campos de ventas, ingeniería, finanzas o contabilidad, y tecnología de la información).

En sus resultados plantean que encuentran un apoyo parcial a la predicción de que se presentarán diferencias significativas en el razonamiento moral cognitivo de los gerentes al considerar la *función o tipo de trabajo* realizado por los sujetos de la muestra. Así, señalan que el tipo de trabajo de los gerentes es un factor organizacional marginalmente significativo en el razonamiento moral, encontrándose variaciones en la puntuación de la etapa de razonamiento moral (según la teoría Kohlberiana de los estadios morales) por tipo de trabajo. Cabe anotar que encontraron diferencias en la correlación del razonamiento moral de los gerentes con el tipo de trabajo según el dilema moral resuelto en la prueba (Heinz, Evelyn, Roger). La idea de Weber & Wasilieski (2001), en relación con que la función o el tipo de trabajo realizado parece ejercer una influencia significativa en el proceso de decisión ética de los gerentes, aporta un argumento interesante a la plausibilidad de la relación planteada por el presente estudio entre razonamiento moral y área funcional.

En relación con estudios sobre el desarrollo moral desde la perspectiva de la carrera o la profesión, particularmente de estudiantes en carreras de Administración o Negocios, una investigación realizada por Alavi *et al.*, (2011) buscó correlacionar el sistema de

valores de estudiantes de dirección (futuros managers) en centros de nivel pre-universitario y el desarrollo moral. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación del Estudio de Valores (SOV, por sus siglas en inglés) para conocer el sistema de valores de los managers, y el Defining Issues Test (DIT), para identificar su desarrollo moral. Los resultados de la investigación muestran que hay una relación entre los valores *sociales* y *religiosos* de los managers con su desarrollo moral, pero no la hay con los valores *económicos*, *políticos* y *estéticos*; lo que sugiere, según los autores, que el desarrollo moral se asocia con la adopción de valores sociales y religiosos, más que con valores económicos y políticos. Esto sugiere que la evolución del razonamiento moral conlleva la interiorización de valores sociales y que tal como sugieren Li *et al.*, (2018), el juicio moral está positivamente relacionado con el *idealismo* y negativamente relacionado con el *relativismo*, por lo que se esperaría que a mayor edad, experiencia y trayectoria laboral, los directivos exhiban un razonamiento moral prosocial, particularmente, aquellos que cuentan con profesiones en humanidades o ciencias sociales (psicología, sociología, antropología, etc.) y pertenezcan a un área funcional como recursos humanos o responsabilidad social empresarial.

Sin duda, el desarrollo de la creatividad y la formación ética son objetivos educativos importantes para las escuelas de negocios. Dado que se ha encontrado que, bajo ciertas condiciones, la creatividad de las personas puede entrar en conflicto con la moralidad y que se encuentran muchos líderes empresariales que se han comportado de una manera moralmente cuestionable, Hui *et al.*, (2022), examinaron la relación entre la creatividad y el razonamiento moral con datos recopilados de 162 estudiantes universitarios de escuelas de negocios en Hong Kong. La creatividad se ha asociado con una tendencia a ser poco convencional, individualista y egoísta, lo cual parece alentar el desarrollo de individuos creativos que están dispuestos a traspasar los límites de la moralidad para servir

a sus propios intereses (Ej.: Oldham & Cummings, 1996; Zhou & George, 2001; Zhou & Oldham, 2001). Al respecto, Gino y Ariely (2012) argumentaron que los individuos altamente creativos pueden justificar sus transgresiones morales de múltiples maneras. Sin embargo, es una relación compleja, dado que la creatividad también se ha asociado con la flexibilidad cognitiva y la imaginación, que son necesarias para el razonamiento moral de alto nivel (Moberg & Seabright, 2000). En su investigación, Hui *et al.*, (2022) encontraron que, si bien los individuos creativos no necesariamente adoptan un nivel más bajo de razonamiento moral, los individuos que eran débiles en la *toma de perspectiva* (tendencia o capacidad de ver las cosas desde el punto de vista de otra persona, Batson *et al.*, 1997) tendían a adoptar un nivel más bajo de razonamiento moral si también eran creativos. La toma de perspectiva también se asoció directa y positivamente con el razonamiento moral, en tanto se ha encontrado que las personas que conocían menos a los demás también tenían mayor probabilidad de actuar de manera poco ética, según Piff *et al.*, (2012). Al respecto, la investigación de Mumford *et al.*, (2010) encuentra que los estudiantes de investigación que exhibieron altos niveles de creatividad disposicional tenían menos probabilidades de realizar investigaciones poco éticas porque tenían el conocimiento profundo y las habilidades necesarias para resolver dilemas éticos complejos sin recurrir a la deshonestidad. El estudio de Hui concluye que, si se incluye conscientemente la toma de perspectiva como un componente central en la formación del desarrollo de la creatividad y la moralidad, es posible desarrollar individuos creativos que también sean capaces de un alto nivel de razonamiento moral. Los resultados de este estudio aportan una base interesante para las escuelas de negocio en su objetivo de formar en creatividad a los futuros gerentes, más allá de su especialidad o área funcional, en cuanto señalan la necesidad de fortalecer en su proceso educativo la toma de perspectiva (tendencia o

capacidad de ver las cosas desde el punto de vista de otras personas (Batson *et al.*, 1997), pues ello impulsa su razonamiento moral. Es por ello, que se considera plausible una diferencia de la base ética asumida entre las áreas funcionales de la organización, dado que algunas áreas, como estrategia, finanzas o mercadeo, se enfocan más en la mentalidad de resultado final (*bottom-line mentality, BLM*, Babalola *et al.*, 2020) y menos en la relación personal, que puede incidir en un comportamiento poco ético, mientras que otras áreas (recursos humanos, innovación, responsabilidad social empresarial, etc.) tienen una menor presión sobre el resultado, dado que su trabajo está más centrado en los procesos y la relación personal.

Al respecto, uno de los autores que más ha estudiado y criticado el perfil de los directivos egresados de programas de MBA, el profesor canadiense Henry Mintzberg, plantea en su libro “Directivos, no MBAs” (2005), que estos egresados tienden a elegir áreas funcionales de “manos fuera” (*hands-off*) como finanzas, mercadeo, planificación estratégica, tecnología de la información, recursos humanos, o externamente a la empresa, como la consultoría, que están alejadas de las personas y de las actividades básicas para cualquier empresa, como producir y vender. En tal sentido, Mintzberg (2005) afirma que:

Se ven arrastrados hacia actividades de manos fuera porque es allí donde menos necesaria es la experiencia previa en el sector y donde las abstracciones de agregados (dinero en finanzas, objetivos en planificación estratégica, estadísticas en marketing) les protegen del caos de la gente y los productos (p. 106).

Por oposición, una actividad de *manos dentro* como las ventas (área comercial) implica otras habilidades, en tanto “la venta es una relación, de uno a uno. Es inductiva, enraizada en lo específico, en lo concreto. Los vendedores tienen que arremangarse y

enfrentarse a los clientes. De modo que viven de su propio ingenio y aprovechan su experiencia. El marketing, por el contrario, se aleja incluso de los mercados, y mucho más de los clientes y los productos”. En este sentido, dada su inclinación hacia actividades que implican una baja relación personal y poco compromiso con las actividades centrales de las empresas, Mintzberg augura para un buen porcentaje de estos MBAs que su carrera y desempeño como directivos de empresa será mediocre.

En la última década, la generación Millennial ha llegado a las empresas y dados sus altos niveles de escolaridad, han estado progresivamente ocupando cargos en niveles gerenciales. Por ello, Weber & Elm (2018) realizaron un estudio para comprender el razonamiento moral de los Millennials, utilizando un nuevo instrumento con dilemas basados en los negocios (Entrevista de Reconocimiento Moral, basado en el marco sobre el razonamiento moral de Kohlberg). Los resultados arrojados por su estudio muestran que los Millennials tienen diferencias en el razonamiento moral en función de variables como el género, la inteligencia, la experiencia laboral y la especialidad académica. Además, una comparación con otras investigaciones realizadas sobre el desempeño de estudiantes de diferentes disciplinas en pruebas morales muestra que los estudiantes de negocios de la generación Milenial de este estudio tienden a razonar a niveles más bajos de razonamiento moral cognitivo que los estudiantes universitarios que no son de negocios. Así, se encontró también que los estudiantes de negocios razonan moralmente sobre los dilemas éticos en los negocios presentados en la prueba, a niveles más bajos que el nivel típico encontrado para los adultos o los estudiantes universitarios en general, lo que puede verse como un resultado que amerita una mayor atención desde el punto de vista investigativo y educativo. Los hallazgos de estos autores parecen abrir un debate sobre si el bajo razonamiento moral

se puede explicar en función de la variable generacional (Millennial) o en función de la carrera estudiada (negocios), o si bien puede ser una combinación de ambas.

Dado que los estudiantes de la muestra en el presente estudio pueden razonablemente considerarse como pertenecientes a un estrato socioeconómico medio-alto y alto, en cuanto estudian en una universidad de élite (el precio de los programas que cursan oscila entre \$10.000 y \$25.000) y poseen capacidad de pago y crédito, se encuentra pertinente reseñar el siguiente artículo, dado que más allá de los ingresos que realmente devengan, el “imaginario social”, las motivaciones y expectativas de los estudiantes de negocios se perfilan o convergen en torno a un ideario “*managerial*” de status, riqueza y exclusividad.

Los investigadores Piff *et al.*, (2012) realizaron un estudio comparando el comportamiento ético de clases altas y clases bajas, encontrando que las personas de clase alta se comportan de manera menos ética. Sus conclusiones se basan en una serie de hallazgos del estudio y que parecen respaldados por investigaciones anteriores. Encontraron que las personas de clase alta tenían más probabilidades de infringir la ley al conducir que las personas de clase baja, lo que explican afirmando que las personas de clase alta pueden actuar de forma menos ética porque se sienten protegidas por sus recursos y su alto rango, lo que al mismo tiempo les otorga mayor libertad e independencia de acción, así como también mostraron patrones egocéntricos de percepción y comportamiento social. En comparación con las personas de clase baja, se ha demostrado que las personas de clase alta son menos atentas a los demás y, por lo tanto, menos empáticas, relacionado con una menor capacidad para reconocer las emociones que sienten otras personas.

Las personas de clase alta también son menos generosas y altruistas, así como son más propensas a priorizar su propio bienestar sobre el bienestar de los demás, pues en un

juego económico se mostraron menos dispuestas a compartir que los participantes de clase baja, fenómeno sustentado también por los datos que muestran que los hogares de clase alta donan una proporción menor de sus ingresos a la caridad que los hogares de clase baja. Encuentran que pueden tener una menor percepción del riesgo asociado con la comisión de actos poco éticos, falta de atención a las consecuencias de las propias acciones para los demás y actitudes más positivas hacia la codicia. Una educación económica orientada a los negocios que haga hincapié en maximizar el interés propio podría influir en los individuos para que vean la *codicia* como algo ventajoso y agradable, lo que apoya su punto de vista. También mencionan cómo los individuos más acomodados son más propensos a asumir funciones de liderazgo dentro de sus empresas. Según la investigación, cuando se consideran estos factores en su conjunto, los individuos de clase alta pueden desarrollar un conjunto de normas culturalmente aceptadas que fomentan un comportamiento poco ético. Como resultado, pueden ser más propensos, por ejemplo, a tomar decisiones poco éticas, robar bienes valiosos de otros, mentir durante una negociación, hacer trampas para aumentar sus posibilidades de ganar un premio o excusar un comportamiento poco ético en el trabajo. Los autores afirman que la asociación entre la clase social y la falta de ética no es categórica ni esencial y que sus hallazgos deben interpretarse dentro de los límites de ciertas advertencias y con direcciones sugeridas para futuras investigaciones.

Esta investigación es pertinente para el presente estudio dado que usualmente los ejecutivos de las áreas funcionales más orientadas al “resultado final” (*bottom-line*) de la empresa, tales como finanzas, mercadeo y estrategia, suelen tener una compensación mayor que sus homólogos en áreas funcionales (en algunos casos por bonificaciones) tales como recursos humanos, operaciones, responsabilidad social, innovación, o tecnología. Este hecho, aunado a su interés por desarrollar una carrera exitosa desde el imaginario

managerial norteamericano del “ejecutivo joven y ganador” (*yuppie*), podría implicar para estos sujetos la adopción de valores (codicia) que no promueven un mayor desarrollo moral en los mismos. Lincoln *et al.*, (1982) señalan que dada la falta de investigaciones que exploren el razonamiento moral y la toma de decisiones éticas en sus relaciones con el área funcional de los directivos, es arriesgado plantear predicciones concluyentes, tales como, por ejemplo, que un gerente adscrito a un área que realiza una función de marketing razonará en una etapa más alta del razonamiento moral cognitivo que un contador adscrito a un área financiera. Por ello, reclaman la necesidad de realizar investigaciones adicionales en otros países, con otras pruebas morales, bajo otros diseños metodológicos, etc.

3.3. Estudios Hipótesis 3: Sexo y Estadio Moral

James Rest, autor del DIT, informó en 1986 que las diferencias entre hombres y mujeres al responder a los dilemas en el DIT son mínimas, pero las mujeres obtuvieron una puntuación ligeramente mayor (Trevino, 1992). De este modo, históricamente se ha abierto un debate respecto a si existe o no una diferencia de sexo en relación con la moralidad, si puede hablarse o no de una moral femenina y otra masculina, dado que el método original de puntuación de etapas creado por Kohlberg y sus colegas fue criticado por ser miope en el sentido de que no se consideraban las diferencias de género (Trevino, 1992). Sin embargo, Derry (1987) estudió el razonamiento moral de los gerentes utilizando los modelos de Gilligan y Kohlberg; si bien predijo que las mujeres demostrarían una mayor atención a la moralidad que los hombres (Trevino, 1992, p. 451), no encontró diferencias concluyentes entre las orientaciones de razonamiento moral utilizadas por los gerentes femeninos y masculinos. Un resultado coincidente obtuvo el trabajo de Lawrence Walker (1984), quien realizó un metaanálisis de investigaciones para probar empíricamente las afirmaciones de

Gilligan, no encontrando diferencias significativas en el razonamiento moral entre hombres y mujeres.

Un aspecto muy interesante que han explorado los investigadores por su influencia en el razonamiento y la actuación moral es la importancia que las mujeres conceden a sus *relaciones*, en tanto las mujeres tienden a definir sus identidades en términos de las relaciones en las que están involucradas y las responsabilidades que tienen con otras personas (Gilligan, 1982). En oposición, los hombres parecen aceptar las reglas y principios morales como algo separado de las relaciones en las que están involucrados. En resumen, una revisión de la literatura al respecto realizada por Weber (2001), sugiere que las mujeres (1) se muestran más preocupadas por las relaciones que los hombres; (2) se definen a sí mismas a través de las relaciones; (3) seleccionan cursos de acción éticos de acuerdo con la expectativa de mantener relaciones de apoyo y/o ser aprobados por otros, a diferencia de los hombres, que siguen reglas y principios absolutos que están menos vinculados a la preocupación por las relaciones. Esta diferencia puede ser explicada en función de las diferentes presiones de socialización en niños y niñas (Bardwick, 1971; Maccoby & Jacklin, 1974), en tanto parece que la personalidad femenina llega a definirse en términos de comunión con otras personas más que la personalidad masculina (Chodorow, 1974). La consideración sobre la inclinación a las relaciones es una variable importante en el análisis del razonamiento moral dado que los juicios éticos se ven condicionados por valores como la actitud pro-social, la estima por los otros, la empatía, etc.

En esta línea, Hoffman (1998) recolectó datos de 171 gerentes para analizar cómo los hombres y las mujeres pueden responder de manera diferente a los dilemas éticos. Encontró que "la manera en que hombres y mujeres responden a un dilema ético. . . depende de la dinámica situacional asociada con ese dilema", lo que subraya la necesidad

de tener presente elementos contextuales de los dilemas (contenido, familiaridad, intensidad, etc.) para ponderar las respuestas de hombres y mujeres a los mismos. En general, para hombres y mujeres, observa que raramente se encuentran gerentes razonando moralmente en la etapa 6, que considera principios éticos universales, y en la cual los individuos razonan moralmente buscando salvaguardar ante todo los derechos referidos a la vida, la justicia, la equidad, etc. Sobre el tópico relacionado con el contenido de los dilemas, Barnett & Karson (1989) descubrieron que las mujeres respondían más éticamente que los hombres en situaciones de nutrición y lesiones personales, mientras que los hombres razonaban más éticamente en los casos de crisis domésticas. Al respecto, Hoffman (1998) señala que “una posible explicación para los resultados mixtos [en relación con el razonamiento ético y el género]. . . puede ser que las respuestas éticas de mujeres y hombres estén supeditadas al tipo de situación ética con que se presentan” (p. 128). A pesar de algunos hallazgos de investigación contradictorios, los estudiosos no han encontrado a las mujeres más capaces de reconocer problemas éticos y seleccionar la solución éticamente preferible a un dilema.

Continuando con la discusión, estudios que analizan el efecto del sexo en el nivel de razonamiento moral (OFallon & Butterfield, 2005; Loe *et al.*, 2000), encuentran que el género femenino está positivamente relacionado con más altos niveles de razonamiento moral respecto de los hombres, hallándose diferencias entre hombres y mujeres en la preferencia por los *valores* que juzgan importantes como guías personales de su comportamiento (Giacomino & Akers, 1998).

Aunque los resultados de diversos estudios empíricos no han sido universalmente consistentes, a menudo se encuentra que las mujeres tienden a ser más éticas que los hombres. Así, Borkowski & Ugras (1998) realizaron un metaanálisis de investigaciones

previas sobre la toma de decisiones éticas (una muestra de 47 estudios) y concluyeron que las mujeres reconocen con mayor frecuencia las cuestiones éticas críticas en situaciones comerciales y/o con mayor frecuencia seleccionan la acción éticamente preferible. De los 47 estudios reseñados, 29 de ellos encontraron “que las mujeres exhibieron más actitudes y comportamientos éticos que sus contrapartes”. De manera coincidente, Gautschi & Jones (1988) descubrieron que las mujeres son más propensas que los hombres a actuar contra el comportamiento no ético. Eynon *et al.*, (1997) descubrieron que el género “es un factor explicativo importante, ya que las mujeres contables muestran habilidades de razonamiento moral mucho mayores que los hombres" (p. 96). Además, parece ocurrir una mayor preocupación o conocimiento de las cuestiones éticas entre las mujeres (Beltramini *et al.*, 1984). Al respecto, Weber (2001) refiere un estudio de hombres y mujeres en la Guardia Costera de los Estados Unidos, con resultados similares, en el que White (1999) comparó el desarrollo moral de hombres y mujeres utilizando el DIT de Rest. El estudio encontró diferencias estadísticamente significativas, en tanto las mujeres obtuvieron 4.5 puntos más que los hombres en pensamiento moral posconvencional.

En contraposición a este resultado, Kidwell *et al.*, (1987) estudiaron los valores éticos de los gerentes masculinos y femeninos en 17 situaciones éticas diferentes. Solo uno de estos escenarios produjo una diferencia estadísticamente significativa entre los valores éticos de hombres y mujeres. Al revisar la literatura sobre los efectos de género entre los gerentes en el lugar de trabajo, los resultados contradictorios les sugirieron la necesidad de más investigación al respecto. En su investigación con contadores, Ruegger & King (1992), solicitaron a hombres y mujeres que respondieran a 16 situaciones éticamente sensibles. En general, no se encontraron diferencias significativas, pero hombres y mujeres respondieron de manera diferente en situaciones específicas, encontrando que las mujeres tienden a una

percepción más aguda de las situaciones éticas empresariales. Su estudio confirmó el trabajo realizado por Betz *et al.*, (1989), que encontró a las mujeres más éticas que los hombres.

Como resultado, algunas investigaciones (Medrano Samaniego, 1995) cuestionan las teorías de Gilligan al tiempo que apoyan los métodos de Kohlberg, mientras que otras (Timón & Vilarrasa, 2003) descubren variaciones de género en la forma de resolver las situaciones dilemáticas. Asimismo, hay autores que sostienen que es necesario una complementación de ambos aportes (Sastre Vilarrasa, Moreno Marimon, 2000). Sobre este debate, autores como Ward (1995) intentan demostrar que a pesar del aporte interesante que realiza Gilligan es un error el haberlo presentado como una diferencia de género y, en cambio, sostiene que la divergencia se fundaría más en la idea de que la ética de la justicia propuesta por Kohlberg es una teoría sobre el *juicio moral*, mientras que la propuesta de Gilligan sería una teoría de la *acción moral*.

Es así como Treviño (2005), señala que la propia investigación de Gilligan sobre el razonamiento moral de hombres y mujeres estudiantes de medicina, no encontró diferencias significativas entre los géneros, lo que sugiere que “tanto los hombres como las mujeres están fuertemente influenciados por la poderosa socialización y las normas culturales de la práctica médica”. Por ello, la autora plantea que:

Muchos estudios de desarrollo moral cognitivo basados en la teoría de Kohlberg han encontrado solo diferencias triviales, si las hay, de género. Curiosamente, cuando se han encontrado diferencias, las mujeres generalmente tienen una puntuación más alta que los hombres en el razonamiento basado en la justicia (p. 114).

De manera similar, los resultados para el género no son claros y reflejan el debate entre los teóricos, a saber, Kohlberg (1969) y Gilligan (1982), con respecto al efecto del género en la conciencia y el comportamiento éticos. Un metaanálisis realizado por Borkowski & Ugras (1998) concluyó que las estudiantes de negocios son más éticas que los hombres, otros estudios arrojan resultados mixtos. Por ejemplo, Robin & Babin (1997) examinaron la literatura sobre género y ética y encontraron poca diferencia entre estudiantes de negocios masculinos y femeninos. Sin embargo, su propio estudio reveló grandes diferencias entre hombres y mujeres en términos de *intención de comportamiento*, pero diferencias comparativamente menores en el juicio ético. Clarke (2012) refiere el estudio realizado por Roger Steare, quien analizó los resultados de estudiantes de MBA de todo el mundo que diligenciaron la prueba de personalidad de *Moral ADN* (Steare & Stamboulides, 2014), encontrando que *las* estudiantes de MBA obtuvieron puntajes estadísticamente más bajos que *las* estudiantes de *otras profesiones*, así como puntuaciones más bajas en preguntas relacionadas con la *obediencia a los demás* y *cuidado de los demás*. Los estudiantes masculinos de MBA también obtuvieron puntuaciones estadísticamente más bajas en ética del cuidado y obediencia, incluso más bajas que las participantes femeninas de MBA. Al respecto, señala que los bajos resultados sobre obediencia no es una sorpresa, pues “los líderes en los negocios tienden a ser menos propensos a cumplir” (p. 14); pero sí le parece preocupante los bajos resultados en *cuidado de los demás* (que correspondería a una etapa convencional), en tanto lo considera un rasgo moral esencial en la conducción de las empresas y el éxito en los negocios, pues la preocupación por lo demás define la posibilidad de establecer buenas relaciones con todos los grupos de interés. Concluye afirmando que las escuelas de negocios “no están haciendo lo suficiente para preparar a los líderes empresariales para que tomen decisiones con empatía y lógica” (p.

17) dice y agrega que “Ellos necesitan dedicar más tiempo a la antropología... El éxito no se trata solo de las cuentas de pérdidas y ganancias” (p. 19).

Berger & Malinowski (2004) examinaron las respuestas actitudinales de 403 estudiantes universitarios de pregrado a nueve dilemas morales hipotéticos del marketing y encontraron una mayor preocupación entre las mujeres por los dilemas morales planteados en el campo específico del marketing empresarial. Este resultado concuerda con Beltramini *et al.*, (1984) y Arlow (1991), quienes encontraron que las mujeres eran generalmente más éticas en su visión de los asuntos comerciales corporativos. Betz *et al.* (1989) encontraron que los hombres estaban más interesados en el dinero y el poder que las mujeres; así mismo, que las mujeres estaban más interesadas en ayudar a las personas que los hombres. Los autores concluyen que las mujeres están tan calificadas como los hombres para fungir como gerentes, si bien los hombres parecen haber sido socializados para ser inferiores a sus contrapartes femeninas cuando se trata de pensamiento ético, emociones morales y elecciones socialmente responsables. De manera coincidente, los resultados de la investigación de Forte (2004) encuentran que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres de acuerdo con la puntuación P (test DIT) obtenida por ambos grupos, aunque las mujeres obtuvieron un puntaje más alto. Según el autor, su estudio está de acuerdo con el modelo de Kohlberg, quien sostiene que el razonamiento moral de hombres y mujeres puede ser descrito por un único modelo de desarrollo. De esta forma, los resultados son consistentes con la investigación conducida por Rest (1979, 1988), Derris (1989), Harris (1990) y Pennino (2001).

Estos resultados sugieren que la hipótesis correspondiente de la presente investigación podría suponer que las mujeres aparezcan exhibiendo un mayor razonamiento moral que los hombres.

Por su parte, Harris (1990) plantea que, con la excepción del constructo de autointerés, las mujeres, como grupo, no son diferentes de los hombres en su grado de tolerancia/intolerancia al fraude, coerción, tráfico de influencias y engaño. Si existen tales diferencias, Derry (1989) afirma que no se trasladan a culturas organizacionales sólidas, dado que ambos están capacitados para pensar y juzgar como miembros corporativos, dando primacía al rol organizacional. Gilligan plantea que existen diferencias porque los hombres están más orientados a los derechos, la justicia y las obligaciones en la resolución de conflictos, mientras las mujeres están más orientadas al cuidado, las relaciones y el bienestar de las partes involucradas. Plantea además que hombres y mujeres pueden considerar ambas perspectivas, pero una de ellas predomina.

En síntesis, el amplio conjunto de investigaciones previamente reseñadas arroja resultados no concluyentes, si bien parece que, cuando se encuentran diferencias en algunas investigaciones, las mujeres suelen obtener mejores resultados en su razonamiento moral, lo que se suele explicar en que la socialización de las mujeres enfatiza temas como las relaciones, la preocupación y el cuidado por los otros, y en general, una inclinación a prestar ayuda a las personas; en comparación con los hombres, que parecen estar más interesados en el dinero y el poder (Betz *et al.*, 1989). Más allá de la interesante controversia que los hallazgos citados suscitan, un elemento que adiciona complejidad a dicha controversia es la escasa *comparabilidad* de algunos de estos estudios, dado que las investigaciones se condujeron con *diferentes*: poblaciones (gerentes, personas del común, trabajadores y no trabajadores, estudiantes de diferentes disciplinas, etc.), tamaños de muestra, diseños metodológicos, pruebas morales, países, etc.

3.4. Estudios Hipótesis 4: Edad y Estadio Moral

La edad parece ser una influencia significativa en la toma de decisiones éticas. Ruegger & King (1992), encontraron que, entre los estudiantes de posgrado en negocios, aquellos de 40 años o más exhiben un estándar ético más alto que los menores de 40 años, en tanto estaban más inclinados hacia los estudios éticos. Según los autores, estos hallazgos no son sorprendentes, dado que los psicólogos cognitivos (por ejemplo, McNeel, 1994; Thoma, 1986) a menudo han encontrado que la edad está altamente correlacionada con el desarrollo moral. Consideran que es razonable creer que, a medida que los gerentes maduran, su grupo focal de toma de decisiones también se amplía para incluir una preocupación por dejar a la sociedad en mejores condiciones de lo que la encontraron o, en otras palabras, se preocupan por dejar un legado.

Los gerentes más jóvenes, por el contrario, pueden estar más preocupados por el éxito personal o por cuidar a una familia nueva y en crecimiento. El enfoque o perspectiva de los gerentes más viejos puede ser más amplio, correspondiente a una etapa superior, mientras que los gerentes más jóvenes pueden enfocarse más estrechamente a sus propios intereses, que corresponde a etapas cognitivas más bajas del razonamiento moral. Un resultado coincidente es reportado por Dahl *et al.*, (1988), quienes examinaron los efectos de esta variable demográfica en la toma de decisiones éticas. Encontraron que la edad era el único factor que estaba significativamente relacionado con la toma de decisiones éticas. Cuanto mayor sea la persona, afirman, menor será la probabilidad de que sea influenciada por el interés propio y es más probable que tome la decisión más ética en un dilema. Cabe notar que ambos estudios sugieren, como factor explicativo al más alto desarrollo moral de las personas mayores, la primacía de la perspectiva egocéntrica (propia del estadio preconvencional) en los *jóvenes*, si bien es interesante que Ruegger & King (1992) aducen

que se puede explicar por su preocupación por *otros* (“una familia nueva y en crecimiento”), que remitiría a las interesantes discusiones antropológicas sobre las bases evolutivas del *altruismo*, centradas en la discusión de la *Regla de Hamilton*⁸.

En contraste con los resultados reportados por Ruegger & King (1992), Enyon *et al.*, (1997) encontraron una relación inversa entre la edad y el comportamiento ético. Descubrieron que a medida que los contadores envejecían, su nivel de razonamiento moral disminuía. Estos hallazgos contradictorios, según los autores, se atribuyen a una influencia de confusión ejercida por el tipo de trabajo realizado por sus encuestados y pueden no ser generalizables a una amplia población directiva. Estos resultados, sin embargo, son atenuados por el estudio realizado por Glover *et al.* (1997) sobre *valores individuales*, en tanto encontraron que la edad no era un factor determinante en términos de toma de decisiones éticas.

En la misma línea, Elm y Nichols (1993) investigaron el razonamiento moral de los gerentes de cuatro empresas y su relación con la edad, encontrando una correlación negativa. Sobre la base de los hallazgos generalmente consistentes de la literatura sobre la toma de decisiones éticas y la evaluación del razonamiento moral en poblaciones no gerenciales, suponían que los gerentes de mayor edad exhibirían desempeños de un mayor estadio cognitivo. En su muestra, los gerentes más jóvenes exhibieron etapas de razonamiento moral más altas que los gerentes de más edad, en contra de los hallazgos predominantes. Sin embargo, un metaanálisis realizado Borkowski & Ugras (1998)

⁸ Ante la paradoja del *altruismo biológico* (*¿por qué invertir recursos en ayudar a otro si eso me resta recursos para mi propia adaptación?*), Hamilton (1964a) plantea que el individuo altruista no trata de proteger al grupo, sino a sus genes, por ello la Regla de Hamilton reza “obra con los demás según la medida en que compartan tus genes”. Una explicación complementaria afirma que el altruismo se practica en función de la *expectativa de reciprocidad* (ayudo a otros porque espero ser ayudado después), más ligada al interés de supervivencia del grupo.

demonstró resultados mixtos con respecto a la relación entre la edad y la ética entre los estudiantes de negocios.

En el estudio realizado por Arslan *et al.*, (2021) sobre los niveles de desarrollo moral de los enfermeros, no se encontraron diferencias significativas entre los grupos de edad y sus puntuaciones del nivel de desarrollo moral; este hallazgo apoyó la teoría de Kohlberg que propone que la edad no es un indicador de desarrollo. En este estudio, se encontró que los puntajes del nivel de desarrollo moral eran más altos entre aquellos cuya experiencia laboral era menor y cuya educación era a nivel de pregrado. Sin embargo, sus resultados contrastan con estudios previos en que se encontró que los niveles de desarrollo moral eran más altos entre las enfermeras que tenían más experiencia profesional y un mayor período de educación.

Weber (2017) realizó una investigación que buscó explorar los valores de los *Millenials* desde el punto de vista de su Orientación de Valor Personal (PVO) para luego compararlos con otras dos poblaciones: los gerentes de hoy (*Generación X*) y los gerentes de la década de 1980 (*Generación Baby Boomer*), con el propósito de establecer si las orientaciones de valor cambiaban de generación en generación. Según Weber, la teoría de los valores postula que los individuos tienen valores y están formados por la educación y las experiencias de la vida e influyen en los procesos cognitivos, las decisiones y el comportamiento de los individuos. Su muestra estuvo conformada por 556 estudiantes de un programa de pregrado en negocios.

Los resultados señalaron que los millennials tienden hacia una orientación de valor *personal*, más que *social*, y de *competencia*, más que *moral*. A partir de estos resultados, los autores afirman que los millennials están más enfocados en sí mismos y menos enfocados en los demás que los gerentes de los años 80 o 2010. Hacen hincapié en las

habilidades de *competencia* más que los gerentes de hoy, pero menos que los gerentes de la década de 1980 y otorgan más importancia a los valores *morales* que los gerentes de la década de 1980, pero menos que los gerentes de hoy.

En la misma línea de investigación, Weber & Elm (2018) realizaron un estudio intergeneracional utilizando datos de investigación secundaria para comprender el razonamiento moral de los Millennials. Este estudio abordó el sesgo de contenido en el razonamiento moral utilizando un nuevo instrumento con dilemas basados en los negocios (Entrevista de Reconocimiento Moral, basado en el marco del razonamiento moral de Kohlberg). Los resultados del estudio mostraron que los Millennials tienen diferencias en el razonamiento moral en función del género, la inteligencia, la experiencia laboral y la especialidad académica. Además, una comparación con otros estudios muestra que los millennials tienden a razonar a niveles más bajos de razonamiento moral cognitivo que los estudiantes universitarios de la década de 1960-1970 (*Baby Boomers*) y de la década de 1980-1990 (*Generación X*), cuando éstos estaban en la universidad. Adicionalmente, el estudio encontró que los millennials estudiantes de negocios razonaron a niveles más bajos que los millennials no estudiantes de negocios. Se determinó adicionalmente que la experiencia laboral influye en un mayor razonamiento moral.

Los resultados obtenidos en ambas investigaciones soportan la plausibilidad de la hipótesis correspondiente planteada en el presente estudio, en cuanto confirma que, en términos *generacionales*, se pueden encontrar diferencias en los *valores* que orientan la toma de decisiones éticas de los directivos en las organizaciones. Del mismo modo, sus resultados son interesantes en cuanto abren la posibilidad de *especular* sobre si el proceso de transición hacia estadios morales superiores, que supone trascender desde perspectivas egocéntricas o de interés propio hacia perspectivas sociales y altruistas es *universal* (igual

para diferentes contextos espaciales y *temporales*, como lo planteó Kohlberg), o estaría condicionado, como parece sugerir los hallazgos de Weber, a los valores *generacionales*. En otras palabras, la pregunta consistiría en si las generaciones actuales (Millennials y Centennials) tienen las mismas posibilidades de superar la etapa preconvencional (perspectiva egocéntrica) que las que tuvieron en su momento las generaciones pasadas (Baby Boomers y Generación X) cuando se señala que Millennials y Centennials tienden a ser *más enfocados en sí mismos*, orientados a valorar lo *personal* más que lo *social*, e *individualistas* (no hay consenso sobre si son más *narcisistas*).

Los resultados de la investigación de Dawson (2002), utilizando la entrevista *Standard Issue Scoring Manual*, o SIM (Colby & Kohlberg, 1987), son consistentes con reportes de investigaciones anteriores, en términos de que la relación entre edad y desarrollo moral es lineal. Sus resultados apoyan la evidencia previa de que las etapas superiores del desarrollo moral se etiquetan adecuadamente como “etapas adultas”. Además, valida que la relación entre el logro educativo y el desarrollo moral es lineal, lo que sugiere que los entornos educativos tienen un impacto equivalente en el curso del desarrollo moral. Según la perspectiva del desarrollo cognitivo de Lawrence Kohlberg, se predeciría una mayor sensibilidad ética con la edad, ya que ésta se correlaciona positivamente con los avances en la comprensión moral. Sin embargo, un estudio previo realizado por McCabe *et al.* (1991), arrojó correlaciones promedio bajas entre la edad y la toma de decisiones éticas, al contrario de los hallazgos de Ruegger & King (1992), quienes encontraron que los estudiantes mayores de 39 años tomaban más decisiones éticas que los estudiantes más jóvenes. Un resultado similar es encontrado por Berger & Malinowski (2004), en tanto apunta a que los participantes de mayor edad responden en una dirección más ética que los sujetos más jóvenes.

Lan (2019) realizó un estudio exploratorio que emplea el DIT (*Defining Issues Test*, establece la puntuación P, como medida del nivel posconvencional de desarrollo moral) para investigar los niveles de razonamiento moral de *estudiantes* de contabilidad de la Universidad Jiaotong de Xi'an comparados con *profesionales* de la contabilidad de diferentes regiones de China. Los resultados muestran que los *estudiantes* de contabilidad encuestados en China informaron de niveles significativamente más altos de razonamiento moral (puntuación P 45,02) comparados con los *profesionales* de la contabilidad (puntuación P 33,57). En general, los puntajes revelan que el nivel de razonamiento moral de los estudiantes de contabilidad se encuentra en el nivel posconvencional mientras que el de los profesionales se encuentra en el nivel convencional, o de mantenimiento de las normas. Cuando se compara con los niveles de razonamiento moral de sus pares en los países occidentales, los estudiantes de contabilidad chinos exhiben niveles posconvencionales de desarrollo moral similares, mientras que los profesionales de contabilidad chinos informan niveles posconvencionales de desarrollo moral similares a los más bajos en occidente. Además, las estudiantes chinas de contabilidad obtienen una puntuación significativamente más alta en el nivel posconvencional que los estudiantes chinos varones, pero no hay un efecto de género significativo en las puntuaciones P entre los profesionales de contabilidad masculinos y femeninos. El estudio sugiere varias razones para explicar las puntuaciones P más altas de los estudiantes de contabilidad en comparación con los puntajes de los profesionales. Primero, los estudiantes de contabilidad están inscritos en programas de contabilidad profesional y la mayoría de ellos ha tomado un curso titulado "Contador profesional y ética contable". Varios investigadores han indicado que la exposición a cursos de ética, que enfatizan la discusión de dilemas, tiene un efecto positivo y significativo en el desarrollo y el razonamiento moral de los estudiantes de

contabilidad (Armstrong 1987; Sweeney 1995; Dellaportas 2006). Por otro lado, después de graduarse de la universidad, la mayoría de los profesionales de la contabilidad carecen de oportunidades para asistir a clases y tomar cursos de ética y desarrollo moral que podrían mejorar su razonamiento moral. En segundo lugar, como en Ponemon (1992) y Ponemon & Gabhart (1994), la cultura ética de las firmas contables podría conducir a una selección-socialización, donde los contadores con niveles más altos de razonamiento moral son descartados y los que se quedan tienen niveles de razonamiento moral más cercano a la etapa convencional. Sin embargo, los estudios de Scofield *et al.* (2004), Bernardi & Arnold (2004) y Abdolmohammadi & Ariail (2009) no han apoyado el efecto de selección-socialización entre los contadores públicos en la industria o la práctica pública en los EE. UU. Para ser más definitivo acerca de la existencia del efecto de socialización por selección entre los profesionales de la contabilidad en China, se necesitaría un estudio longitudinal y más completo que este estudio exploratorio, argumentan los autores. En tercer lugar, los profesionales de la contabilidad que son mayores y más pragmáticos pueden poner menos énfasis en el razonamiento moral de alto nivel que los estudiantes. En situaciones de la vida real, podrían entrar en juego muchos otros factores que podrían afectar la forma en que las personas reflexionan y se comportan realmente cuando enfrentan dilemas éticos.

Al respecto, Forte (2004) afirma que “el modelo de Kohlberg sugiere que los individuos desarrollan su capacidad para razonar moralmente a través del tiempo”, sin embargo, su estudio no encontró relación entre la edad y la conducta ética. Este resultado soporta lo planteado por Rest (1986), quien afirma que la educación es un mejor predictor del razonamiento ético que la edad cronológica. Rest señala que la evidencia disponible sugiere que “los adultos en general no muestran más avance que el representado por su nivel de educación” (Rest, 1979). Agrega que “no es tanto la experiencia moral específica

como una conciencia creciente del mundo social y del propio lugar lo que parece fomentar el desarrollo del juicio moral” (Rest, 1986, p. 94). La investigación de Forte tampoco encontró una relación significativa entre la edad y el locus de control, planteada por Rotter, en tanto se suponía que los gerentes más viejos y en niveles gerenciales más altos tendrían un locus de control más interno que los jóvenes.

En suma, los estudios reseñados no permiten entonces proponer resultados concluyentes sobre la relación entre edad y razonamiento moral, pero sin duda son valiosos para la presente investigación en términos de los argumentos que se invocan para explicar los resultados, dado que permiten ampliar la comprensión sobre los condicionantes del desarrollo moral de los individuos.

3.5. Estudios Hipótesis 5: Nivel Jerárquico y Competencia de Juicio Moral

El presente estudio propone que existen diferencias en la Competencia de Juicio Moral (Lind, 2004) en función del Nivel Jerárquico que ocupan los sujetos de la muestra en sus organizaciones. Es decir, se presume que la capacidad para entablar un debate racional y moral con otras personas, en especial con aquellas que expresan opiniones contrarias a la propia y poseen valores diferentes (esencial en la democracia y en la vida organizacional), difiere en los miembros de una organización dependiendo de su nivel jerárquico. En este orden de ideas, se supone que los directivos en niveles de alta gerencia (ápice estratégico de la organización, según Mintzberg, 1992), han desarrollado o deben desarrollar esta habilidad, como competencia esencial para su desempeño como directivos que lideran en la organización los procesos de toma de decisiones, negociación, motivación, supervisión, comunicación, retroalimentación, etc. No obstante, la importancia de esclarecer la relación entre estas dos variables para el buen funcionamiento organizacional y para la preparación de los futuros directivos, la investigación al respecto es casi inexistente.

El estudio realizado por Ramos (2021) investigó el impacto de la competencia moral sobre las competencias de liderazgo directivo en dos instituciones de educación superior, con una muestra conformada por 99 directivos en puestos de liderazgo, que se desempeñaban en cargos de directores, jefes, coordinadores o semejantes. El estudio concluyó que la competencia moral sí tiene un efecto sobre estas dos habilidades directivas al encontrar una relación estadísticamente significativa e inversamente proporcional entre la competencia moral y la autoevaluación de la autocrítica y la iniciativa. Se encontró que las etapas y puntajes del juicio y la competencia morales se distribuyeron de acuerdo con investigaciones previas, con la gran mayoría de participantes ubicándose en la primera etapa y disminuyendo hasta la última etapa.

El estudio encontró una correlación estadísticamente significativa e inversamente proporcional entre la competencia moral y la autovaloración de las competencias directivas de autocrítica e iniciativa; hallando además que la competencia moral sí tiene un impacto sobre estas dos competencias directivas. Se halló una distribución de los estadios de juicio moral y de competencia moral correspondiente a otros estudios, agrupando a la gran mayoría en los primeros estadios y disminuyendo hasta el último de ellos. La mayoría de los encuestados se encuentra en los dos primeros estadios de juicio moral (etapa preconventional) y sólo uno de cada diez evaluados se encuentra en los estadios superiores de juicio moral (etapa posconventional). En relación con la competencia de juicio moral, evaluada con el Test de Juicio Moral (*Moral Judgment Test*⁹ o MJT de Lind, 2004) cerca de

⁹ El Test de Competencia del Juicio Moral (MJT) proporciona una medida de la capacidad de las estructuras de juicio moral de las personas conocida como C Index. El índice C refleja el grado en que un individuo acepta o rechaza los argumentos en una discusión sobre un tema moral, en cuanto a su calidad moral, en lugar de si está de acuerdo con su propia opinión sobre el asunto. Sólo si el juicio del participante es consistente con sus principios morales se califica como competencia moral. El índice C puede variar de 1 a 100. La C se clasifica en categorías de *Muy Bajo* (1-9), *Bajo* (10-19), *Medio* (20-29), *Alto* (30-39), *Muy Alto* (40-49) y

la mitad de los evaluados (48.4%) presenta un nivel *Bajo* en el C-Score del test de Lind (C-Score menor a 20); el 36.4% tiene un nivel *Medio* (C-Score entre 20 y 30) y el 15.2% un nivel alto de competencia moral (C-Score mayor a 30). Se encontró que una mayor competencia moral está vinculada a una autoevaluación más negativa de la autocrítica y la iniciativa, según una asociación estadísticamente significativa e inversamente proporcional descubierta entre la competencia moral (C-Score) y la autoevaluación de estas competencias directivas. Además, se demostró que estas dos competencias se ven afectadas de forma negativa y estadísticamente significativa por la variable competencia moral (C-Score). La edad, el sexo y los años de experiencia laboral sirvieron como controles, pero no tuvieron significación estadística. El estudio encontró que tan sólo una sexta parte de los directivos evaluados tuvo un desempeño alto en su competencia moral, que podría sugerir una mejor capacidad de estos para tomar en consideración los argumentos de posturas ajenas con las que discrepa.

Ramos (2021) afirma que “ellos habrían sido más capaces de considerar no solo la diferencia en el tipo de argumento que apoya su propia postura, sino también en la contraria. Así, estarían mejor preparados para realizar un ejercicio empático, ponerse en el lugar de una persona con quien enfrentan un conflicto o una negociación, y entender su postura, pudiendo incluso explicarla racionalmente”. La investigación no encontró una relación significativa entre la competencia de juicio moral respecto de los niveles jerárquicos de los gerentes encuestados (p. 24).

En la misma línea, Ruiz *et al.*, (2011) realizaron un estudio en empresas bancarias españolas para examinar la idea de que el liderazgo ético de la alta dirección descende “en

Extraordinariamente Alto (por encima de 50). Una puntuación C de 100 significa que el patrón de respuesta del individuo cumple perfectamente con el criterio de competencia moral.

cascada” hacia los niveles medios (gerentes de línea media), ya que son los que generalmente toman, interpretan y filtran la información de la alta gerencia, hacia los niveles subordinados. Su estudio parte de investigaciones previas que señalan a la alta dirección como la más importante influencia ética cuando se han considerado algunos otros factores organizacionales (Zabid & Alsagoff, 1993; Vitell *et al.*, 2000).

Así, en el ejercicio de su autoridad formal, el directivo influencia el comportamiento moral del empleado a través de sus creencias, características, decisiones o acciones; este planteamiento sobre la autoridad formal ya había sido formulado con anterioridad por la teoría del conjunto de roles (Merton, 1957). Por el contrario, señalan los autores, “si la ética está totalmente ausente en altos niveles de gestión, el propósito de conseguir una fuerza laboral ética puede fallar (Gini, 1997; Shroeder, 2002; Weaver *et al.*, 2005), ya que los empleados pueden percibir el mensaje de que la ética, en realidad, no es tan importante en la organización”. El estudio se preguntó por la influencia que pueden ejercer *otros* referentes significativos en la organización, cómo lo son los *supervisores* y los *pares* (o de estatus igual a los empleados), miembros organizacionales de menor nivel jerárquico que las personas tienden a imitar y emular en su comportamiento, como el comportamiento y la actitud apropiados para realizar su propio trabajo diario, dada su proximidad y contacto de frecuencia (Fritzsche y Becker, 1983). En apoyo de esta afirmación, la teoría de la asociación diferencial (Sutherland & Cressey, 1992), sugiere que cuanto menor sea la distancia organizacional y mayor la interacción con la persona del referente, mayor será el poder de influencia del referente.

El estudio encontró un efecto de cascada parcial, aunque no para niveles de supervisión, sino *entre pares*. Estos hallazgos respaldan que, contrariamente a la creencia popular, los niveles de supervisión no son los que juegan un papel fundamental, sino los

pares. Los autores de este trabajo defienden que, en tanto el contacto con los pares también suele ser muy próximo, la influencia de la alta dirección en la ética también puede considerar a estas personas (los pares) para promover la moral en las organizaciones.

En una empresa de alimentos en Bogotá (Colombia), Vanegas (2002) realizó un estudio para conocer el nivel de desarrollo moral de los trabajadores y directivos (123 encuestados), como base para diseñar un proceso de formación integral que mejorara las relaciones laborales y el desempeño de la empresa. Fue utilizado el *Defining Issues Exam* (D.I.T) como prueba moral, un test de elección múltiple creado por James Rest (compuesto por 6 dilemas que plantean diferentes problemas éticos en distintos contextos). Los resultados muestran que el 80,49% de los participantes en la investigación se encuentran en el estadio 4. Del resto de participantes, el 14,63% se encuentra en el estadio 3 y el 4,88% restante en el estadio 5. En las etapas 1, 2 y 6 no se ubicó ningún *trabajador*. Se descubrió que el crecimiento moral de los directivos seguía un patrón similar al de los trabajadores, ya que el 82,93% de ellos se encontraba en la fase 4, el 14,63% en la 3 y el 2,44% en la 2. Respecto de los *directivos*, se encontraron resultados semejantes a la distribución de la frecuencia del desarrollo moral de los trabajadores, de tal manera que el 82.93% de los *directivos* se encuentran en la etapa 4, el 14.63% en la etapa 3, y el 2.44 % en la etapa 2. En las etapas 1, 5 y 6, no se encontró ningún directivo. Las correlaciones entre el nivel de desarrollo moral entre trabajadores y directivos resultó ser directa media, es decir, a mayor nivel de desarrollo moral en trabajadores, mayor nivel de desarrollo moral en directivos en el 23%. Estos resultados señalan que, contrario a la presunción de que los directivos poseen un mayor desarrollo moral respecto de los trabajadores, este estudio encontró un nivel de desarrollo moral similar. El estudio no indagó por la Competencia de Juicio Moral de directivos y trabajadores, pero se reseña por realizarse en el contexto colombiano, donde

este tipo de investigaciones sobre el desarrollo moral con muestras de gerentes o trabajadores, incluso con estudiantes, es escasa. (Vanegas, 2002).

Dado que la rendición de cuentas (*accountability*) y la competencia moral son dos factores importantes en el liderazgo ético en las organizaciones, Ghanem & Castelli (2019) realizaron un estudio que investigó la relación entre responsabilidad, competencia de juicio moral (usando el MJT) y liderazgo ético, con una muestra de 103 líderes de una variedad de industrias en diferentes países. Los autores señalan que la rendición de cuentas implica evaluar las creencias y los sentimientos del individuo, y observar y evaluar el desempeño y el comportamiento de uno mismo y de los demás (Dhiman *et al.*, 2018; Tetlock & Lerner, 1999), siendo entonces una de las construcciones centrales para promover la ética empresarial (Nunn & Avella, 2017). Para el estudio, afirman los autores, citando a Kalshoven *et al.*, (2011), el *líder ético* es “un líder que promueve de manera efectiva conductas éticas como la orientación ética, la justicia, la integridad, la orientación hacia las personas, el poder compartido, la clarificación de roles y la preocupación por la sostenibilidad a través de un clima ético” (p. 352). Por ello, es fundamental en el liderazgo ético la auto-responsabilidad por el comportamiento y la consciencia de sí mismo, incluso sin necesidad de que otros estén presentes en el contexto de las decisiones o actuaciones (Peloza *et al.*, 2013). En relación con esta capacidad de autoregulación, los autores señalan a la competencia moral como un segundo mecanismo para mejorar el liderazgo ético.

Se encontró que la rendición de cuentas es un predictor positivo significativo del liderazgo ético. También se encontró que la competencia moral modera esta relación, de modo que los aumentos en la competencia moral mejoran los efectos positivos de la rendición de cuentas en el liderazgo ético. Específicamente, los resultados de este estudio implican que “cuando un líder organizacional es un líder *senior*, es más probable que tenga

un alto comportamiento de liderazgo ético, incluso cuando hay poca responsabilidad. Sin embargo, cuando el líder es un líder medio o bajo en la organización, su liderazgo ético se verá afectado positivamente por la responsabilidad hacia sí mismo o hacia los demás”. A partir de los resultados del estudio, Ghanem & Castelli (2019) sugieren que las organizaciones pueden aumentar el liderazgo ético en toda la empresa a través de promover la rendición de cuentas (especialmente la responsabilidad propia) y la competencia moral, de manera que se promueve el autocontrol a través de la educación moral. En igual sentido, señalan que “las instituciones académicas también deben educar a sus estudiantes en múltiples disciplinas para que se conviertan en líderes y gerentes moralmente competentes que puedan tomar decisiones morales por sí mismos. Los estudiantes, como posibles líderes, pueden recibir educación y capacitación para aumentar sus competencias morales” (p. 19).

Afriyenti (2018) realizó una investigación que tuvo como objetivo examinar empíricamente la influencia del razonamiento moral y el género en la intención de denuncia (*whistleblowing intention*) sobre tres formas de fraude (uso indebido de activos, informes financieros fraudulentos y corrupción) en el contexto de los servidores públicos del gobierno de Indonesia. El estudio se justificó en tanto el fraude ha sido reconocido como un grave problema socioeconómico en el mundo por la magnitud del impacto de las pérdidas sufridas y la denuncia se ha convertido en un importante mecanismo para combatirlo (Darjoko, 2016). Afriyenti (2018) parte de considerar que la denuncia de irregularidades ha sido considerada como una de las formas más efectivas de prevenir la corrupción. La variable de razonamiento moral se midió utilizando la prueba moral de Maquiavelismo (Mach-IV). Los resultados muestran que el nivel de razonamiento moral influye significativamente en la intención de denunciar, mientras que el género no, en tanto la

intención promedio de denuncia fue mayor para el personal del gobierno local que exhibió un mayor razonamiento moral. Los hallazgos del estudio sugieren que las personas con una moralidad alta tienen más probabilidades de denunciar (“sonar el silbato”) y, por lo tanto, desarrollar el razonamiento moral del individuo a través de la socialización y la aplicación de códigos de ética ayudará a fomentar el comportamiento ético. Para el autor, los hallazgos implican la importancia de que las instituciones gubernamentales construyan y fomenten estándares morales y códigos de conducta para apoyar la prevención de la corrupción y el fraude a través de mecanismos de denuncia.

El presente documento planteó que tanto el nivel jerárquico como el área funcional pueden verse como grupos delimitados (*nosotros los vicepresidentes; nosotros los de mercadeo*) con estándares éticos particulares, y en tal sentido, pueden operar como una *comunidad moral* que ejerce presión o influencia, a través del mecanismo de control de pares (*peers control*) en el comportamiento ético de sus miembros. En tanto grupo de referencia, esta comunidad moral propone al individuo una serie de códigos éticos, usualmente más informales que formales, para orientar su comportamiento y, por ello, aspira a que sus miembros se comporten de acuerdo con dichos códigos, existiendo cierta variabilidad en la disposición de los individuos a conformarse, fenómeno que Solomon Ash (1977) estudió bajo el concepto de *Conformidad Social*. Al respecto, Mofakhami (2018) realizó una interesante investigación sobre la relación entre la competencia de juicio moral y la conformidad social, teoría planteada por Solomon Ash (1977). El propósito de su estudio cuasiexperimental fue investigar el efecto de la competencia moral en el comportamiento de conformidad en línea, con una muestra conformada por 217 estudiantes de universidades de Teherán. En primer lugar, el estudio midió la competencia moral de los participantes con el Moral Competence Test (MJT) de Lind (1978/2019). Luego, los sujetos

participaron en una versión en línea de un experimento tipo Asch, que indujeron un comportamiento de conformidad en el uso de internet. Los resultados indicaron que existe una correlación débil pero negativa entre la competencia moral y el comportamiento de conformidad, lo que significa que los sujetos con *mayor competencia moral tendían a mostrar menor conformidad*.

Si los resultados pudieran replicarse, afirma el autor, implicaría que la conformidad no es un rasgo general y estable de las personas, como supuso Asch, sino que depende del nivel de competencia moral de las personas, y ésta puede fomentarse a través de la educación, que se propone como objetivo de formación valioso el desarrollo de la autonomía, dado que las personas con alta competencia moral tienen menos probabilidades de sucumbir a la presión de la conformidad. Los resultados revelan que los participantes con un C-Score superior a 20 muestran menor conformidad que los participantes con un C-Score inferior a 20. Así, los puntajes C más altos son compatibles con una disminución en el comportamiento de conformidad en los participantes, sugiriendo que la competencia moral puede desempeñar un papel en la conducta de conformidad. Al respecto Mofakhami (2018) afirma que el estudio de la relación entre estas dos variables es importante dado que:

La competencia moral es una capacidad que facilita a los individuos actuar sobre la base de sus propias opiniones, independientemente de la intensidad de la presión exterior (...) Uno de los principales objetivos de este estudio fue encontrar una nueva forma de entender la influencia de las redes sociales en el comportamiento de las personas, ya que recientemente se han convertido en un problema importante en la sociedad iraní. Como afirma Lind (2016), la competencia moral es un concepto educativo que se puede aprender a través del desarrollo. Según su definición, el comportamiento de conformidad parece cambiar a través del aprendizaje de la

competencia moral. Esta podría ser una de las nuevas políticas principales de los sistemas educativos de todo el mundo, especialmente en países en desarrollo como Irán (p. 81).

El autor concluye que, dado que la investigación fue un estudio preliminar en esta área, se necesitaría un diseño experimental más preciso con un tamaño de muestra más grande para abordar este tema de una manera más confiable. Sobre este estudio, Lind (2020) comentó que ya Kohlberg había demostrado que la obediencia a las órdenes inmorales era mucho menor en los participantes (13 %) con alta competencia moral (etapa 5 de razonamiento moral) que la obediencia de los participantes (75 %) con un menor desarrollo moral (etapa 4), por lo cual, afirma Lind, con la ayuda de una buena educación, las personas pueden volverse inmunes contra la conformidad falsa e inmoral con otras personas. (Lind, 2020).

Las investigaciones reseñadas son útiles al presente estudio como referente para las puntuaciones obtenidas en el C-Score, dado que en general, no han sido planteadas para examinar la relación entre el nivel jerárquico y la competencia de juicio moral. El presente estudio, por tanto, parece ser pionero al respecto, pues busca identificar la relación entre dos variables que no se han testeado en Colombia con población gerencial, y para lo cual, se requiere emplear el MJT de Lind, en tanto es una prueba moral explícitamente diseñada con tal propósito.

3.6. Estudios Hipótesis 6: Área Funcional y Competencia de Juicio Moral

El presente estudio planteó examinar la relación entre el área funcional y el estadio y competencia de juicio moral básicamente por dos razones. La primera, en razón a que las empresas suelen dividir su funcionamiento interno en departamentos o áreas, delimitando

un conjunto de actividades similares y complementarias (finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción, etc.) que agrupan profesionales afines con una formación especializada en el tema correspondiente; esta división fue originalmente propuesta por uno de los autores clásicos de la Administración, Henry Fayol (1916)¹⁰. En adición a ello, se consideró que cada una de estas áreas podría constituir un marco ético propio (en tanto *subculturas profesionales*) que condicionarían diferencialmente tanto el nivel de razonamiento moral (estadio) como la competencia de juicio moral, lo que da lugar a la presente hipótesis. La segunda razón, consiste en que la oferta de programas de formación directiva en la Facultad de Administración de Empresas a nivel de posgrados divide los programas replicando estas áreas o departamentos, en tanto se ofrecen programas a nivel de Especialización y Maestría en las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, finanzas, recursos humanos, tecnología, producción, estrategia, responsabilidad social empresarial e innovación. De esta forma, el estudio asumió que tendría sentido para la investigación sobre el desarrollo moral de los estudiantes en formación directiva posgradual si la variable definida como área funcional condicionaba su competencia de juicio moral.

No obstante, en la revisión de literatura realizada no se encontraron investigaciones que indagaran por la relación entre la competencia de juicio moral y las áreas funcionales de las empresas, constituyéndose entonces, según la referenciación realizada, en el primer estudio que busca relacionar estas dos variables. Una posible razón de la inexistencia de estudios al respecto, puede ser que las investigaciones sobre razonamiento moral

¹⁰ Fayol propuso que las empresas para ser más eficientes debían dividir el trabajo de manera *vertical* (definiendo niveles jerárquicos de autoridad/responsabilidad) y *horizontal* (creando departamentos o áreas funcionales que se ocuparan de los temas de Administración, Operaciones, Comercial, Financiera, de Seguridad y Contable).

usualmente han utilizado la prueba moral de Rest, conocida como DIT (Definition Issues Test), y es relativamente más reciente el uso del test de Lind (MJT) y la exploración de la competencia de juicio moral en las investigaciones sobre desarrollo moral, particularmente con muestras de directivos o estudiantes de negocios.

Con el propósito de contar con un referente de comparación de los puntajes obtenidos en este estudio (C-Score del Moral Judgement Test de Lind), se referenciarán los resultados obtenidos en investigaciones que exploran la competencia de juicio moral en estudiantes universitarios de negocios, economía y liderazgo, en cuanto éstas pueden ser indicativas o pueden estar relacionadas con la competencia de juicio moral de los profesionales que agrupan las áreas funcionales de una empresa.

En relación con el razonamiento moral de los administradores o directivos, McCabe & Treviño (1993) señalan que los estudiantes de las escuelas de negocios pueden necesitar una mayor capacitación en ética que la mayoría, dado que la investigación ha demostrado que obtuvieron calificaciones más bajas en razonamiento moral que los estudiantes de filosofía, ciencias políticas, derecho, medicina y odontología. Además, se encontró que es más probable que los estudiantes de pregrado de negocios y aquellos que apuntan a una carrera empresarial participen en trampa académica (trampa de prueba, plagio, etc.) que los estudiantes en otras especialidades o aquellos que se dirigen hacia otras carreras (McCabe & Treviño, 1995).

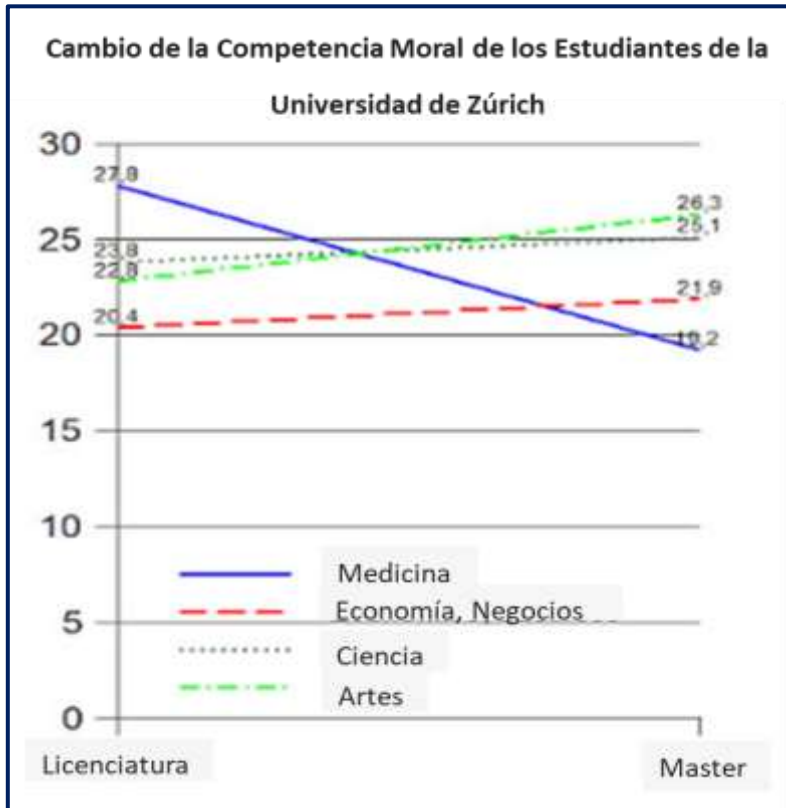
En el contexto regional, Robles (2010) realizó una investigación sobre la influencia del rol y el contexto en la competencia del juicio moral, para lo cual comparó las respuestas al MJT (Lind, 2004) entre *estudiantes de una licenciatura de negocios* y *burócratas* (empleados del sector oficial), presentados como dos roles y contextos diferentes. Los resultados indicaron que la competencia de juicio moral de los *burócratas* era inferior

(6,27) a la de los *estudiantes universitarios* de negocios (17,55), lo que sugiere que el papel y el contexto organizativo público tienen un impacto negativo en el desarrollo moral y en la capacidad de comprender y reflexionar sobre los argumentos, las narraciones y las razones de los demás. El autor teoriza que esto puede deberse a un aprendizaje desfavorable provocado por el entorno, que repercute negativamente en la competencia de juicio moral. Abordando algunas críticas formuladas a la formación ética en escuelas de negocios, Hummel *et al.*, (2018) señalan que “se argumenta que las teorías e ideas que se enseñan en las universidades engendran comportamientos morales erróneos entre algunos directivos, ya que estas teorías se centran en la primacía de la maximización de los beneficios y suelen descuidar las dimensiones éticas y morales de la toma de decisiones”. Una de las razones que se aducen para explicar por qué los estudiantes de economía parecen obtener puntajes más bajos en pruebas morales respecto de estudiantes de otras disciplinas es el efecto de autoselección, en términos de que los estudiantes eligen estudiar economía y negocios porque ya son diferentes de otros estudiantes respecto de su competencia de juicio moral, atribuyendo entonces la elección de carrera a dicha característica personal (nivel de desarrollo moral), lo que parece validarse por estudios previos entre economistas y no economistas (Frey, 1993; Cipriani *et al.* 2009). Los autores afirman que la autoselección también puede ser causada por correlaciones espurias, al plantear que “la competencia de juicio moral está correlacionada con los niveles de capacidades cognitivas, actitudes políticas, religiosidad, riqueza o motivación de estudio (Lind 2008), y todas estas variables también impulsan la autoselección de los estudiantes en diferentes campos de estudio”; por ello, no esperaban encontrar en su estudio un efecto de autoselección significativo para los estudiantes de economía y negocios con respecto a su desarrollo moral. Con este propósito y basándose en el concepto de competencia de juicio moral, examinaron empíricamente

esta cuestión con una muestra de 1.773 estudiantes de licenciatura (pregrado) y 501 de máster de la Universidad de Zurich (Suiza). En comparación con estudios anteriores, los valores medios de las puntuaciones C obtenidos por los estudiantes suizos en su estudio se situaron por encima de los valores medios comunicados para los estudiantes rumanos, brasileños e iraníes (Schillinger, 2006; Lupu, 2009; Saeidi-Parvaneh, 2011), aunque son sustancialmente inferiores a las puntuaciones de los estudiantes alemanes (Schillinger, 2006). Los estudiantes de la Facultad de Teología presentan la media de puntuación C más alta (29), mientras *que los estudiantes de la Facultad de Economía y Empresa* presentan la media de puntuación C más baja (21) con respecto a todos los estudiantes, si bien los de master superan a los de licenciatura de esta área. Este resultado puede interpretarse como una primera prueba en contra de un efecto de tratamiento (negativo) de la formación en economía y empresa. Curiosamente, la puntuación C más baja de los estudiantes de máster la presentan los estudiantes de medicina, aunque los estudiantes de esta área de estudio presentan valores bastante altos en el nivel de licenciatura. Con respecto al género, las estadísticas descriptivas son mixtas. Según los autores, los resultados obtenidos revelan que no existe ni un efecto de autoselección ni un efecto de tratamiento para los estudios de economía y empresariales, en cuanto encuentran que, al inicio de su formación universitaria, los estudiantes que deciden estudiar economía y negocios muestran el mismo grado de desarrollo moral que los estudiantes que deciden estudiar otras disciplinas como ciencias, medicina, artes, derecho o teología (efecto de autoselección). Además, señalan que, independientemente del curso de los estudios, la educación universitaria en general no parece fomentar el desarrollo moral de los estudiantes (efecto de tratamiento), a excepción de los estudiantes de medicina, para quienes parece constatar un efecto de tratamiento negativo. Los resultados se presentan a continuación:

Figura 3

Cambio de la competencia moral de los estudiantes de la Universidad de Zúrich



Nota. El gráfico permite apreciar que los estudiantes de economía y negocios presentan el C-Score más bajo en comparación con los estudiantes de otras carreras, y que en general, la educación universitaria no mejoró significativamente su competencia de juicio moral. Tomado de Hummel, K., Pfaff, D., & Rost, K (2016). ¿La Economía y la Ética Empresarial Eliminan la Competencia del Juicio Moral?

Estos resultados reafirman la necesidad de investigar los procesos educativos en las escuelas de negocios, para comprender mejor las condiciones que explican la aparente menor moralidad de los estudiantes que cursan disciplinas relacionadas con la administración, la economía o los negocios. El mejoramiento de la sociedad pasa por la moralización de las empresas y ésta depende de que la formación ética de los directivos cuente con una base científica que sustente un modelo pedagógico efectivo, que permita a las instituciones educativas y las escuelas de negocios, pasar de las exhortaciones

axiológicas declaradas en sus misiones y perfiles de egreso, a contar con mecanismos que en realidad promuevan una formación que transforme el juicio y la acción moral de sus estudiantes.

McFadden *et al.*, (2013) investigaron la relación entre los estilos de liderazgo y la competencia de juicio moral del personal de una universidad comunitaria utilizando el Test de Juicio Moral (Lind, 1978) y el Instrumento de Orientación al Liderazgo (Bolman & Deal, 1984). Este instrumento identifica el marco de liderazgo principal del participante dentro de cuatro tipos: recursos humanos, estructural, político y simbólico (Bolman & Deal, 1984). Los autores señalan que el marco de *recursos humanos* considera las necesidades del empleado, mientras que el marco *estructural* enfatiza roles especializados y relaciones formales dentro de la organización. El marco *político* se caracteriza por el regateo, la negociación, el compromiso y la formación de coaliciones, mientras que el marco *simbólico* considera que la organización se compone de rituales y ceremonias. Aunque hay una tendencia a preferir un marco, el objetivo final es que un líder pueda usar los cuatro marcos de liderazgo, según Bolman & Deal (2003). Los resultados obtenidos señalan que los marcos *estructurales* y de *recursos humanos* fueron los marcos de orientación preferidos por los encuestados. Basado en las calificaciones del puntaje del C-Score bajo (1-9), moderado (10-29), alto (30-49) y muy alto (por encima de 50), la mayoría de la muestra se ubicó en un rango entre Bajo (22 participantes) y Medio (15 participantes). Para los autores del estudio es sorprendente que el 79% de los participantes obtuviera un puntaje entre bajo y moderado en el MJT, dado que “investigaciones anteriores han informado una asociación estadística moderada entre el nivel de razonamiento moral y la realización de una acción o tarea moral (Loviscky, Trevino y Jacobs, 2007; Thoma, 1994)”. Según los autores, “se podría suponer que, si a estos individuos se les presentara un dilema ético, podrían estar

inclinados a tomar una decisión que estaría basada en la opinión más que en los principios morales”, y por ello afirman como deseable que los líderes de los colegios comunitarios hubiesen obtenido un puntaje entre alto y muy alto en el MJT. Al comparar los resultados de ambos instrumentos, sólo se encontró una correlación negativa media entre las puntuaciones del MJT y el marco de *recursos humanos* y una correlación negativa débil entre la puntuación del MJT y los marcos *estructural*, *político* y *simbólico*. Estos datos sugieren que, a medida que un marco se vuelve más dominante, se produce una ligera disminución de la puntuación del MJT. Una posible interpretación es que, a medida que la fuerza de un marco se vuelve dominante, ese marco y sus características asociadas se convierten en la fuerza motriz y las consideraciones éticas parecen ser ignoradas en el proceso de toma de decisiones. Una posible solución a este dilema es que el individuo desarrolle la capacidad de utilizar múltiples marcos. La investigación ha demostrado sistemáticamente que la capacidad de ver las situaciones desde más de una perspectiva aumenta la probabilidad de tomar decisiones que reflejen el buen juicio (Bolman & Deal, 2003). Por tanto, se podría especular que, si el individuo tuviera un "marco múltiple", posiblemente la capacidad de tomar decisiones morales estaría positivamente correlacionada.

Al respecto, Sparks & Merenski (2000) encontraron una relación positiva entre el razonamiento moral y la “capacidad de asumir cognitivamente la perspectiva de los demás”. Esto sugiere que un elemento clave para la formación ética comprendería actividades y experiencias que desarrollen esta capacidad, como se ha propuesto en la metodología de Aprendizaje por Servicio, que, en el contexto de actividades filantrópicas o proyectos con comunidades vulnerables, implica a los participantes *descentrarse* o entender los problemas abordados desde la perspectiva de los demás. Algunas instituciones

educativas vienen intensificando el empleo de esta metodología, y la AACSB la recomienda especialmente como estrategia experiencial de formación para la ética en las escuelas de negocio. Incluso, algunas empresas en Colombia desarrollan proyectos o jornadas de este tipo con sus empleados haciendo las veces de voluntarios, como parte de sus programas de RSE.

Malinowski (2012) realizó un estudio que investigó la relación entre el juicio moral y las respuestas éticas de 496 estudiantes de posgrado ante nueve dilemas morales hipotéticos de marketing, dado que según Zinkhan *et al.* (1989), los estudiantes de MBA estaban "cada vez más dispuestos a sacrificar la honestidad... para maximizar las ventas o la rentabilidad". En un estudio previo, Malinowski & Smith (1985) encontraron que los hombres universitarios que tenían puntajes de juicio moral más bajos tenían más probabilidades de hacer trampa y comenzaban a hacer trampa antes que los hombres con puntajes de razonamiento moral más altos. En esta línea, diferentes investigaciones señalan que el juicio moral incide en la aceptación de comportamientos poco éticos, como es el caso de Rogers y Smith (2001) quienes encontraron que la etapa de desarrollo moral se asoció con respuestas éticas ante un escenario en el que el contralor de la empresa decide falsificar registros. Mason & Mudrack (1997) encontraron una correlación negativa entre la percepción moral basada en principios (DIT) y el "acuerdo de que los intereses de la organización reemplazan legítimamente a los de la sociedad en general". Latif (2001) encontró que aquellos más avanzados en razonamiento ético encuentran una menor dificultad para resolver los dilemas éticos que enfrentan en el sector de la farmacéutica.

Sobre este tópico, el estudio de Malinowski & Smith (1985) encontró que los estudiantes graduados cuyas puntuaciones de juicio moral eran más altas se mostraron más propensos que los estudiantes graduados que tenían puntuaciones más bajas a creer que: a)

una acción éticamente cuestionable es incorrecta; b) anticipar la culpa si consideraban hacerla; c) indicar que no la harían. El estudio sugiere que el profesorado de ciencias empresariales debe hacer hincapié tanto en el debate sobre el razonamiento moral como en la resolución de dilemas éticos. Se llegó a la conclusión de que, si la formación en ética puede aumentar la conducta moral de las empresas, también aumentaría la competitividad global de la organización. Para ello, citan el estudio de Abdolmohammadi & Reeves (2000), quienes realizaron un experimento en el que un curso de Responsabilidad Social Corporativa sirvió como variable independiente y el puntaje de Principios (P) de la Prueba de Definición de Problemas (DIT) sirvió como variable dependiente. Esta intervención educativa provocó un aumento estadísticamente significativo en la cognición ética de los estudiantes varones.

Dado que este estudio supone en la hipótesis discutida en este apartado que los profesionales adscritos a áreas funcionales *técnicas*, (un *tipo de trabajo* que persigue resultados financieros, operacionales, comerciales, estratégicos, tales como las áreas funcionales de mercadeo, finanzas, operaciones y tecnología) difieren en su competencia de juicio moral de los profesionales adscritos a áreas funcionales *humanas* (un *tipo de trabajo* que persigue resultados sociales, tales como las áreas funcionales de recursos humanos, responsabilidad social empresarial e innovación), se considera pertinente reseñar la investigación realizada por Lajčiaková (2013). Su estudio indagó si la especialización o área de estudios de los estudiantes universitarios afecta o no su juicio moral y en qué medida. Un total de 180 estudiantes participaron en la encuesta, la mitad de ellos cursaron especializaciones *técnicas* y la otra mitad cursaron especializaciones *humanas*.

Los resultados mostraron una relación significativa entre el razonamiento moral de los estudiantes y la especialización de estudios. Los estudiantes con especialización en

estudios humanos mostraron un nivel mucho más alto de razonamiento moral (C-Score 38.5) respecto de los estudiantes de disciplinas *técnicas* (C-Score 27.5). Una explicación sugerida por el autor es que los estudiantes de disciplinas humanas, durante el estudio dentro de cursos particulares, están más expuestos a la solución de varias situaciones morales que los estudiantes de especializaciones técnicas. Schlaefli *et al.* (1985) demostraron una influencia positiva de los programas de estudios humanitarios en el juicio moral de los estudiantes universitarios, coincidente con Rose (2012), quien documentó resultados similares en su estudio empírico. La investigación al respecto confirma que las personas que aprendieron a resolver conflictos de valores y principios contradictorios pudieron resolver los conflictos de la vida diaria de una manera más eficiente (Heidbrink, 2017; Lind 2003). Una explicación alternativa, propuesta por Lind (2020), es que ambos grupos de estudiantes seleccionaron el campo de la carrera que mejor se adapta a su competencia moral (tratamiento de autoselección). Y añade que, según Bühn (1996), trabajar con personas requiere un alto nivel alto de competencia moral, afirmación que parece dar sustento a la hipótesis del presente estudio, en el sentido en que el área de trabajo puede tener alguna influencia en el desarrollo de la competencia moral, dado que los asuntos que les son pertinentes a cada área funcional son particulares y poseen diferentes niveles de carga moral.

3.7. Estudios Hipótesis 7: Sexo y Competencia de Juicio Moral

De acuerdo con Lind (2011), la Competencia de Juicio Moral requiere desarrollar o asumir tres actitudes que se consideran fundamentales: en primer lugar, usar y aceptar argumentos como medio de resolución de conflictos; en segundo lugar, usar orientaciones o principios morales comúnmente aceptados para evaluar argumentos; y, en tercer lugar, hacerlo incluso cuando se es cuestionado o confrontado por los oponentes o por aquellos

que no están de acuerdo. En este sentido, la hipótesis sobre que existe una diferencia en la competencia de juicio moral entre el género masculino y femenino supondría que hombres y mujeres no son similares en algunas de estas actitudes, posiblemente debido a los procesos de socialización diferenciales en que han participado, desarrollados en contextos familiares, educativos, organizacionales y ocupacionales. Una investigación que aduce este argumento para explicar sus resultados es la realizada por Chaganti (2012) con 90 estudiantes universitarios de la India con edades comprendidas entre los 18 y 23 años, que buscó comparar la competencia de juicio moral, usando el MJT de Lind, entre estudiantes que tomaron un curso de ética en los negocios y los que no lo tomaron.

Los resultados varían en un rango de C-Score desde 0.25 hasta 61.95, con un puntaje promedio para la muestra de 18, correspondiente en la escala de Lind a una categoría *Baja*. Mientras que los estudiantes que tomaron el curso de ética obtuvieron un C-Score de 18.1, los estudiantes que no tomaron el curso obtuvieron un puntaje de 17.96, no encontrándose una diferencia significativa entre ellos, sugiriendo que el curso no tuvo el impacto esperado en la competencia de juicio moral. El puntaje promedio de C-Score (18.1) se considera cercano al obtenido por estudiantes universitarios mexicanos (17.30), pero distante a los obtenidos por estudiantes italianos (23.50) y más aún, a estudiantes alemanes (42.1), en el estudio realizado por Lind (2000).

En relación con el género, se encontraron diferencias significativas, en tanto los hombres obtuvieron un C-Score de 20.88, mientras que las mujeres obtuvieron un C-Score de 15.70, más bajo que los hombres, en contraposición a literatura previa que no ha encontrado diferencias por razones de género. El autor sugiere que una posible explicación radica en las diferencias en los procesos de socialización de hombres y mujeres, en razón a que en ciertas partes de la India se siguen manteniendo ciertas prohibiciones en la

educación de las mujeres. Esta menor socialización de las mujeres les podría hacer menos hábiles para enfrentar dilemas éticos que a sus contrapartes masculinas, a la vez que sugiere que la prueba debería adecuarse a los contextos institucionales y culturales del país. En sus conclusiones, el estudio propone futuras investigaciones que exploren cómo el estilo instruccional de la institución educativa y la cultura del país impactan la competencia de juicio moral.

Sobre los factores que explicarían las posibles diferencias en la competencia de juicio moral entre hombres y mujeres, cabe reseñar el estudio realizado por Zadanbeha & Zakerian (2011), que buscó investigar el efecto del género y el trabajo y la educación de los padres sobre la competencia moral en una muestra de estudiantes de primaria en Irán. El estudio conformó una muestra de 200 estudiantes masculinos y femeninos en Birjand (Irán), usando el Test de Juicio Moral de Lind. Los antecedentes teóricos de los que parten remiten a la discusión propuesta por psicólogos del desarrollo, como Gilligan (1982), Garmon (1996), entre otros, sobre el efecto del género en el juicio moral, y los resultados no consistentes encontrados al respecto. Los autores reseñan el estudio de Zakerian (2011), quien investigó la competencia moral en estudiantes superdotados y normales en una muestra iraní, indicando que el género no podía predecir significativamente la competencia moral. Adicionalmente, reseñan la investigación realizada por Tirri & Nokelainen (2007) entre 249 estudiantes dotados y académicamente promedio, quienes encontraron que las participantes femeninas demostraron una competencia moral más alta que los hombres. Su estudio señala que las estudiantes eran más propensas a leer y expresar emociones, tomar las perspectivas de los demás y relacionarse más cariñosamente al conectarse con los demás, comparadas con sus compañeros masculinos. Una investigación en esta misma línea realizada por Tirri (2003) en Finlandia, demostró que tanto las niñas de sexto como de

noveno grado estaban más orientadas al cuidado en su orientación moral que sus compañeros varones de la misma edad, que estaban claramente orientados a la justicia, en concordancia con lo planteado por Gilligan. Este resultado es coincidente con el obtenido por De Wolfe *et al.*, (2004), quienes en una investigación sobre hombres y mujeres criminales concluyeron que el juicio moral, el control interno y la asunción de roles en los hombres son más altos que en las mujeres. Sin embargo, encontraron que las mujeres son mejores en socialización y empatía emocional. Los resultados del estudio de Zadanbeha & Zakerianb (2011), indican que la competencia de juicio moral entre alumnos y alumnas es significativamente diferente, en tanto los hombres obtuvieron un C-Score de 16.39 y las mujeres obtuvieron un C-Score de 20.14, claramente mayor. El estudio no encontró, a diferencia de lo que se esperaba, que el trabajo y la educación de los padres afectara la competencia moral. Los autores sugieren que de acuerdo con el contenido del MJT, y con la edad de los participantes, podría interpretarse que las alumnas respondieron más emocionalmente que sus compañeros varones, y por ello, en la línea de Gilligan, este hallazgo puede validar que las niñas estén más orientadas al cuidado en sus juicios morales. De allí, se sugiere que esta diferencia se debería tener presente en la educación formal, prestando especial atención a las características de los estudiantes, tanto hombres como mujeres, en los programas de formación moral.

Al respecto, Lind (1986) realizó un estudio con una amplia muestra de estudiantes universitarios de cinco países (Austria, Alemania Occidental, los Países Bajos, Polonia y Yugoslavia), buscando explorar si existían diferencias en su desarrollo moral (estadio y competencia de juicio moral) en razón a los diferentes contextos culturales de sus países (Europa del Este y Europa del Oeste). En primer lugar, el estudio encontró que los resultados obtenidos con los estudiantes de la muestra apoyan fuertemente las afirmaciones

de Kohlberg sobre la universalidad de los principios morales (evidenciado en un mismo orden de preferencia para las seis etapas morales de Kohlberg). Si bien el *género* y el campo de estudio (artes, economía, medicina, ciencias naturales, tecnología) no influyeron sistemáticamente en la competencia del juicio moral, los estudiantes de los cinco países difirieron notablemente en su capacidad para aplicar de manera consistente los principios morales a su comportamiento de juicio (los estudiantes de Alemania Occidental y Austria presentaron un mejor desempeño en el estadio y competencia de juicio moral, seguido por Países Bajos, Yugoslavia y Polonia). De esta forma, las culturas nacionales parecen diferir sustancialmente en su capacidad para inducir la competencia del juicio moral en sus miembros, como capacidad para aplicar razones morales autoaceptadas de manera consistente y diferenciada frente a dilemas morales.

La investigación de Cameille (2013), quien examinó las competencias de juicio moral de estudiantes de Derecho y Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina, arrojó un hallazgo congruente sobre la invariabilidad de la competencia de juicio moral con respecto al género. Para completar el estudio se evaluaron 120 estudiantes varones y mujeres de primer y último semestre. De acuerdo con los hallazgos de la muestra de estudiantes universitarios, se observó una leve mejoría en la Competencia de Juicio Moral en ambas carreras durante el transcurso de sus estudios (al comparar su desempeño en el primer y último semestre), lo cual se vinculó con el proceso educativo.

En ambas carreras se observó un bajo C-Score. En los primeros semestres de estudio, la puntuación del C-Score del grupo de Derecho fue de 14 sobre 100; en los últimos semestres, se registró una puntuación del C-Score de 17 sobre 100. Por el contrario, la puntuación del C-Score del grupo de Psicología osciló entre 17,8 sobre 100 en los

primeros semestres de estudio y 20,8 sobre 100 en los semestres finales. En cuanto al género, no influyó en la competencia moral de los estudiantes. Una comparación con los datos obtenidos respecto de la Competencia de Juicio Moral en dos estudios efectuados en Alemania, por Herbereich (1996) y Lind (2009) en estudiantes de Psicología y en estudiantes de Abogacía, permiten observar que el nivel inicial de C-Score de los estudiantes de Psicología es de 41.8 sobre 100 en los semestres iniciales de cursado; y un valor final del C-Score de 48.1 sobre 100, en los semestres finales. Mientras que, en los estudiantes de Abogacía, se observó un valor inicial del C-Score de 31 sobre 100 en los semestres iniciales de cursado; y un valor de C-Score de 32.8 sobre 100, en los semestres finales. Las diferencias en los índices C para estudiantes argentinos de ambas carreras respecto de sus homólogos alemanes es notable, por lo que cabe considerar diferencias profundas en los contextos socioculturales y educativos de ambos países, y su capacidad diferencial para estimular el desarrollo moral de los estudiantes universitarios.

Ante la tradicional desconfianza de la ciudadanía hacia los políticos en relación con su ética personal y profesional, Herrero (2020) realizó una investigación sobre la competencia de juicio moral de 625 concejales españoles, usando el MJT, y su relación con distintas variables independientes. Los resultados muestran que la mayoría de los consejeros participantes (52,3%) presentó un bajo nivel de competencia moral (C-Score=10) y la puntuación promedio (C=10-30) de la muestra estaba cerca del límite de rango bajo (C-Score = 11,0). Asimismo, el 47,2% de los consejeros de la muestra se encontraban en un nivel medio o alto, aunque una minoría (n = 23) de ellos presentó un nivel alto (mayor a C=30) de competencia moral. En relación con el *género*, la comparación de las puntuaciones C de hombres (M = 11,08) y mujeres (M = 10,95) no fue significativa. De igual forma, el análisis de varianza mostró que el género no condiciona la

competencia moral. El autor concluye que el panorama es poco alentador, dado que los resultados indican que en el currículum de los consejeros de la muestra (tanto su formación académica como su experiencia profesional), el hecho de que sean jóvenes o mayores, mujeres u hombres, con mayor o menor experiencia política no garantiza un mayor nivel de competencia moral y, por lo tanto, más confiabilidad en su capacidad para tomar determinadas decisiones de carácter moral, en el ejercicio de representar los intereses de la ciudadanía.

Capraro & Sippel (2017) retoman la crítica a la teoría Kohlbergiana y su sesgo a favor de los hombres, cuando Gilligan (1982) propuso una teoría alterna del desarrollo moral que no se centraba en la justicia y la equidad, sino en el cuidado (centrarse en mantener las relaciones, responder a las necesidades de los demás y no causar ningún daño). Así, Capraro & Sippel (2017), señalan que se han encontrado resultados divergentes sobre las diferencias reales de género en la toma de decisiones morales. Al respecto, anotan que frente a la discusión sobre moralidades orientadas a la justicia (masculina) y moralidades orientadas al cuidado (femenina), Bjorklund (2003) afirma que estas diferencias de género pueden explicarse debido a que los criterios de juicio moral varían en función de una socialización diferenciada, lo que a menudo deja a hombres y mujeres con diferentes criterios para evaluar dilemas morales. Por ello, Capraro & Sippel (2017) realizaron un estudio que buscó examinar cómo se presentan las diferencias de género en el juicio moral en relación con los dilemas morales *personales* e *impersonales*, dado que investigaciones previas sugieren que las mujeres son más deontológicas que los hombres en dilemas morales personales, pero no en los impersonales, en tanto aquellos poseen una mayor carga emocional e implican una violación del imperativo categórico de Kant (“*los seres humanos nunca deben ser utilizados como meros medios, sino solo como fines*”). Para ello,

propusieron tres dilemas morales (personal, impersonal e intermedio), encontrando que las mujeres tienden a abrazar la ética deontológica más que los hombres en dilemas personales, pero no en los impersonales, mientras que no encontraron diferencias de género en el dilema intermedio. Los autores afirman que esto sugiere que las diferencias de género en este tipo de dilemas están impulsadas por la prominencia emocional de los dilemas y no por la violación del imperativo práctico.

Los estudios reseñados no arrojan resultados concluyentes sobre la existencia de moralidades distintas para hombres y mujeres, pero sí permiten adelantar una interesante discusión, cuando encuentran diferencias, en términos de que la socialización de las mujeres parece inclinada a favorecer actitudes más empáticas, a alentar la lectura y expresión emocional, así como a abrazar una ética deontológica (que implica una mayor sensibilidad frente al daño), y en general, a que las mujeres estén más orientadas al cuidado en sus juicios morales, que sus contrapartes masculinas.

3.8. Estudios Hipótesis 8: Edad y Competencia de Juicio Moral

El trabajo del directivo demanda en el día a día la resolución de no pocos problemas y conflictos, muchos de ellos de índole moral, y por ello, una buena base para enfrentarlos idóneamente es que los hagan desde sus principios morales y sean coherentes con ellos. Por lo tanto, necesitan haber desarrollado una buena competencia de juicio moral, que como capacidad les permita escuchar y valorar argumentos que se refieren a una perspectiva sociomoral diferente de la propia, en lugar de hacerlo mediante el poder, el engaño, la sumisión a la autoridad de otros, o la imposición de la propia autoridad. En otras palabras, la gerencia como profesión requiere un alto nivel de competencia de juicio moral, y en caso de no cumplirse (sólo valorar la calidad moral de los argumentos que favorecen la posición propia y descalificar los argumentos ajenos), el desempeño de los gerentes muy

seguramente no sería el esperado por sus organizaciones y por la sociedad en su conjunto. El presente estudio hipotetiza que esta capacidad difiere en función de la edad cronológica de los individuos, en tanto más que la edad *per se*, se considera que a ella se asocia una mayor experiencia y un más alto nivel de estudios, una capacidad creciente para escuchar empáticamente y entender perspectivas diferentes a la propia, y en general, lo que se conoce coloquialmente como *sabiduría*, y que podría estar referido filosóficamente a la *epoché* husserliana, como capacidad para *suspender el juicio*, o poner entre paréntesis las creencias propias. Por ello, se considera plausible que este conjunto de factores asociados con la edad implique un mayor desarrollo de la competencia del juicio moral en los directivos.

Al respecto, McNair *et al.*, (2019) señalan que la psicología del envejecimiento había encontrado que el *afecto* juega un rol más prominente en el juicio moral de las personas mayores, en comparación con los jóvenes. Por ello, quisieron indagar si las personas mayores harían más juicios *deontológicos* sobre la base de experimentar diferentes reacciones afectivas, que los jóvenes. Por ello, realizaron un estudio con un grupo de jóvenes y un grupo de adultos mayores para contrastar su preferencia, en la resolución de dilemas éticos, por un juicio deontológico (no causarles daño a otros) o por un juicio utilitario (hacer lo mejor para la mayoría). El estudio se considera justificado en tanto afirman que:

Comprender las diferencias de edad en el juicio moral es importante porque los adultos mayores ocupan algunas de las posiciones de más alto poder que involucran importantes juicios morales. Por ejemplo, la edad promedio de los actuales líderes mundiales del G20 es de 62,1 años, y la de los directores ejecutivos de Fortune 100, de 57 años” (Myatt, 2013, p. 49).

Señalan que la investigación previa había sugerido que el juicio moral deontológico es frecuentemente apuntalado por reacciones *afectivas*, mientras que el juicio utilitarista se apunala en *pensamiento deliberativo*. Sus resultados señalan que, efectivamente, las personas mayores realizan de manera significativa más juicios deontológicos que los jóvenes, lo que explican en cuanto aquellos exhiben más reacciones afectivas ante los dilemas propuestos, a la par que tienen más creencias morales *idealistas*, en comparación con los adultos jóvenes.

En contraposición a estos resultados, un estudio transversal realizado por Slováčková & Slováček (2007) exploró la competencia de juicio y las actitudes morales de 310 estudiantes checos y eslovacos y 70 extranjeros en la Facultad de Medicina de la Universidad Charles en Hradec Králové, República Checa. Se utilizó el Test de Juicio Moral de Lind para evaluar la competencia de juicio y las actitudes morales en función de factores como la edad, el número de semestres de estudio, el sexo, la nacionalidad y la religión. La competencia del juicio moral disminuyó significativamente en los estudiantes de medicina checos y eslovacos a medida que crecían, mientras que en estudiantes de medicina de otros países no aumentó significativamente. La influencia de otros factores (sexo, nacionalidad y religión) en la competencia del juicio moral no se demostró ni en los estudiantes de medicina checos y eslovacos ni en los extranjeros. Los estudiantes checos y eslovacos, así como los extranjeros, prefirieron los niveles posconvencionales de juicio moral (etapas 5 y 6 de Kohlberg). Los autores del estudio señalan que el hecho de que la competencia de juicio moral de los estudiantes checos y eslovacos disminuya con la edad y el número de semestres de estudio completados no es una señal optimista, en tanto los estudiantes de medicina que habían realizado un menor número de semestres de estudio eran moralmente más competentes.

En una línea de investigación similar, Bužgová & Sikorová (2013) realizaron un estudio transversal para determinar el nivel de competencia de juicio moral (Test de Juicio Moral de Lind, MJT) de 662 estudiantes de enfermería de la Facultad de Medicina de la Universidad de Ostrava, y si está influenciado por el campo de estudio, el tipo de estudio, los años de estudio y la edad. Los resultados obtenidos en el estudio señalan que los estudiantes de enfermería mostraron puntuaciones bajas en el C-Score (la media del C-Score fue de 14,24). Encontraron además que el C-Score sólo estaba significativamente influenciado por el tipo de estudio y la edad, en tanto los estudiantes mayores de 30 años obtuvieron las puntuaciones más bajas en el C-Score, lo que coincide con Slováčková y Slováček, (2007) quienes encontraron que las puntuaciones del C-Score disminuyen con el aumento de la edad. En relación con los estadios morales, los estudiantes prefirieron los estadios 5 y 6 del juicio moral, es decir, el nivel posconvencional. Dadas las bajas puntuaciones en el C-Score, sugieren que deberían introducirse métodos de desarrollo de la argumentación ética en los cursos de Ética de la carrera de enfermería.

Complementariamente a estos estudios que relacionan la edad con el desarrollo moral, Kodwani & Schillinger (2009) propusieron a una muestra de Contadores resolver un dilema moral de su cotidianidad profesional, cuyos resultados sugieren a los autores que la edad (por sí sola) y los años de experiencia laboral no son responsables del fomento de la competencia del juicio moral; antes bien, encontraron una correlación inversa estadísticamente significativa entre esta competencia, la edad y los años de experiencia laboral. Un resultado diferente se encuentra en la investigación de Herrero (2020) sobre la competencia de juicio moral de 625 concejales españoles, citada en el apartado anterior, en tanto las puntuaciones medias en competencia moral (C-Score) de los tres grupos de edad fueron similares, sin diferencias significativas. Por otra parte, se encuentra que el peso

porcentual de los menores de 35 años aumenta con el nivel de competencia moral.

Asimismo, la representación de los consejeros de 55 años o más disminuyó en el grupo de alta competencia moral, sugiriendo que ésta decrece con la edad, aunque la correlación no fue significativa.

Agurto *et al.*, (2017) realizaron una investigación que buscó relacionar la competencia de juicio moral de los médicos con variables como los años de ejercicio profesional, los estudios de posgrado, el área de estudios y el género. Encontraron que el valor promedio del C-Score de los participantes fue de 20.9. Los estudios de posgrado tuvieron una influencia positiva en la competencia de juicio moral y constataron una disminución significativa del C-Score entre 16 y 20 años de ejercicio profesional. El género y el área de estudios de postgrado no tuvieron una influencia significativa, mientras que los años de práctica profesional tuvieron una influencia negativa sobre su competencia de juicio moral.

Una investigación realizada por el filósofo moral Roger Steare, el psicólogo Pavlos Stamboulides y el consultor de liderazgo Peter Neville, del Chartered Management Institute (CMI) de Londres, aplicó en 2014 la prueba *Moral DNA* (Steare y Stamboulides, 2012) a una muestra de 1.533 gerentes de los sectores privado, público y social, para conocer sus preferencias en la toma de decisiones éticas en la vida personal y en el trabajo. La prueba *Moral DNA* es un perfil psicométrico en línea que mide dos aspectos de la moralidad humana (cómo preferimos tomar decisiones y qué valores morales preferimos tener en cuenta al hacerlo). La prueba está fundamentada en la preferencia por tres perspectivas éticas:

1. **Ética de la Obediencia (Ley):** esta perspectiva ética está relacionada con el nivel *preconvencional* de la teoría de Kohlberg (1992) y por ello, las decisiones morales

se basan en obedecer o desobedecer instrucciones y predecir las posibles consecuencias en términos de descubrimiento, recompensa o castigo. El documento del Chartered Management Institute (CMI) (2014) afirma que “en el lugar de trabajo de hoy, la ética de obediencia está impulsada por leyes, normas y reglamentos, y como tal, corre el riesgo de abrumar al individuo mientras se le quita el requisito de pensar en sus acciones y tomar cualquier decisión moral por sí mismo”.

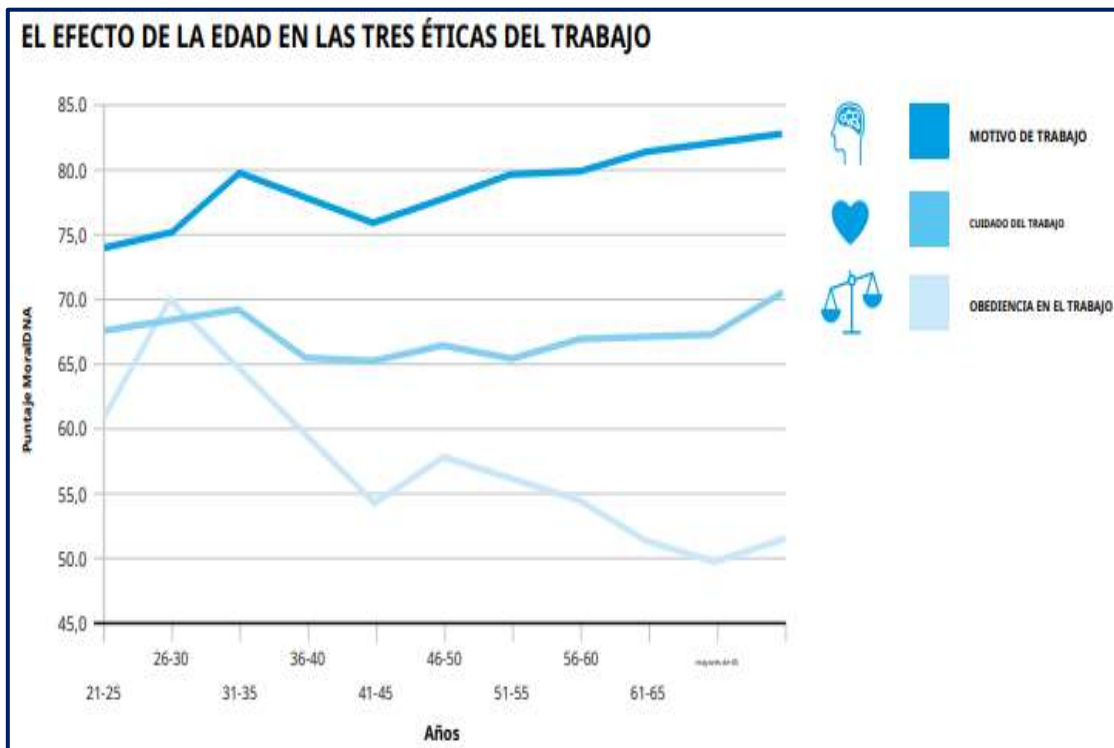
2. **Ética del Cuidado (Amor):** esta perspectiva ética está relacionada con el nivel *convencional* de la teoría de Kohlberg (1992) y, por lo tanto, el propósito de la toma de decisiones éticas se encuentra en promover el bienestar colectivo, basando las decisiones fundamentalmente en la empatía. El documento del CMI (2014) afirma que “la Ética del Cuidado es crucial para la sostenibilidad de cualquier comunidad humana. Es crucial para un compromiso real con todas las partes interesadas en cualquier empresa y, en términos económicos, es crucial para la distribución justa de los escasos recursos”.
3. **Ética de la Razón:** esta perspectiva ética está relacionada con el nivel *posconvencional* de la teoría de Kohlberg (1992), y en consonancia, se plantea que las decisiones morales desde esta perspectiva están basadas en el razonamiento crítico del individuo, siguiendo los principios morales para tomar la decisión correcta, independientemente de las reglas o las consecuencias (que hacen que las personas piensen más sus acciones de manera autónoma).

Los resultados obtenidos por el estudio señalan que, en relación con la *edad* de los gerentes, se encuentra un decrecimiento gradual de la *ética de la obediencia* a mayor edad de los gerentes (desde los 26-30 años hasta los mayores de 65 años es de alrededor del

27%), lo que significa que los gerentes se detienen y piensan más por sí mismos (posconvencional) a medida que envejecen, tanto en su vida personal como laboral, aumentando la *ética de la razón*, como producto de una mayor confianza, sabiduría y empoderamiento. En cuanto a los valores, la antigüedad se vincula positivamente con la confianza (7% más), el coraje (6%), la esperanza (8%), la sabiduría (8%) y la honestidad (6%); pero se vincula negativamente con la *humildad* (14% menos). A continuación, se presenta el gráfico que muestra la predominancia de las tres perspectivas éticas según los gerentes tienen más edad:

Figura 4

El efecto de la edad en las tres éticas del trabajo

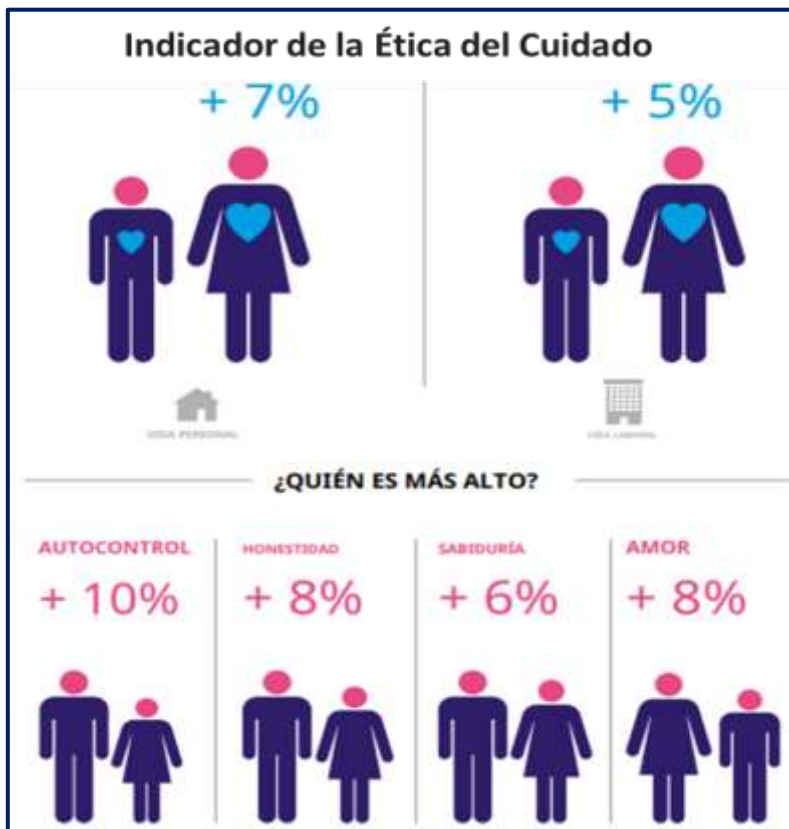


Nota. Steare, R.; Pavlos Stamboulides, Peter Neville Lewis, Lysbeth Plas, Petra Wilton And Patrick Woodman (2014). *Managers and Their Moraldna*. Better Values, Better Business.

En relación con el *género*, se encontró que las mujeres obtienen puntuaciones significativamente más altas en la *ética del cuidado* en comparación con los hombres (7 % de diferencia media en la vida personal y 5 % en el trabajo), confirmando en este caso el planteamiento de Gilligan (1982), sobre la predominancia de esta perspectiva ética en su juicio moral, respecto de los hombres. En términos de valores, los hombres puntúan significativamente más alto que las mujeres en autocontrol (10% más), sabiduría (6%) y honestidad (8%); pero las mujeres puntúan significativamente más alto en el amor (8%), como se muestra a continuación:

Figura 5

Indicador de la ética del cuidado



Nota. Steare, R.; Pavlos Stamboulides, Peter Neville Lewis, Lysbeth Plas, Petra Wilton And Patrick Woodman (2014). *Managers and Their Moraldna. Better Values, Better Business.*

La investigación de Steare plantea una serie de conclusiones muy interesantes para el presente estudio, reseñadas a continuación:

- a. Los gerentes son más propensos que la mayoría a carecer de empatía y en este sentido, afirman que la composición moral de los directivos es diferente a la de la población general, con un porcentaje sustancialmente mayor (28%) en riesgo de falta de empatía a la hora de tomar decisiones. Esto significa que es posible que no consideren el impacto de sus elecciones en el bienestar y los intereses de grupos como clientes, partes interesadas y personal.
- b. Los gerentes se vuelven más robóticos y menos cuidadosos en el trabajo, en tanto constatan que existe una diferencia significativa entre la ética de las personas en el hogar y en el trabajo. En promedio, los gerentes cumplen un 4 % más con las reglas y son un 5 % menos cuidadosos en la toma de decisiones éticas en el trabajo que en su vida personal. Según los autores, esto sugiere que demasiadas personas apagan su humanidad en el trabajo y prefieren seguir órdenes.
- c. Constatan que, ante las irregularidades en los negocios, la fórmula preferida de las entidades reguladores es crear más reglas que deben ser obedecidas. Este enfoque se basa, afirman, en la falsa suposición de que las buenas personas no tienen conciencia, no se puede confiar en ellas y, por lo tanto, se les debe decir lo que es correcto con un nivel de detalle que llega a abrumarlos. Agregan que “uno de los temas emergentes más importantes de esta investigación es la necesidad de cambiar el pensamiento de entidades reguladoras y desafiar la suposición de que más reglas hacen que las personas sean más éticas”. En este sentido, citan el libro *Ethicability: How to Decide What's Right and Find the Courage to Do It* (Stear, 2006) quien aboga a favor de un mayor énfasis en la ética del cuidado y la razón en el lugar de

trabajo, en tanto el autor reconoce que las normas, leyes, reglamentos y trámites burocráticos tienden a multiplicarse porque eliminan la responsabilidad a las personas de decidir qué es lo correcto y de tomar decisiones morales por sí mismas.

Lind (2013) realizó un estudio en el que participaron 3.102 estudiantes de una universidad alemana, que se inscribieron en programas de psicología o formación docente en los años comprendidos entre 2002 y 2009, con el propósito de evaluar la efectividad de un programa de formación ética. Los estudiantes completaron una versión en línea del Test de Competencia Moral (MJT) de Lind (2008b) antes y después de cada intervención.

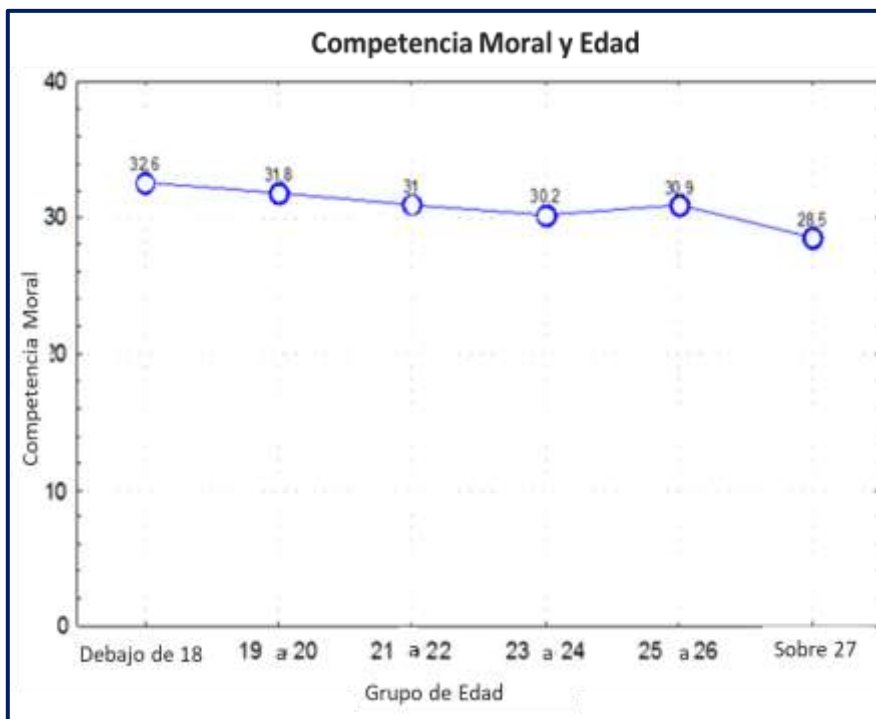
En relación con el aspecto afectivo (estadios morales) se encontró que la mayoría de los estudiantes, si no todos, prefieren el razonamiento moral de estadios 5 y 6, no encontrándose diferencias entre los diferentes grupos de edad; tampoco se encontró evidencia de un cambio de orientación moral debido a la educación; tal vez, propone Lind (2004) la educación sólo acentúa una tendencia a ser *más morales* que ya existe en los estudiantes. Cuando se compararon las orientaciones morales antes y después de un curso, la jerarquía (o clasificación) de las diferentes orientaciones morales se mantiene estable en toda la muestra de estudiantes.

En relación con el aspecto cognitivo (competencia de juicio moral), Lind (2004) recuerda que la competencia moral no viene con la edad biológica, no siendo entonces la fuerza impulsora del desarrollo de la competencia moral, evidenciado en que los estudiantes mayores no mostraron una mayor competencia moral. Por el contrario, el estudio encontró una correlación ligeramente negativa en su muestra, confirmando los hallazgos de otros estudios que muestran que, al menos en la edad adulta, la edad puede asociarse negativamente con el desarrollo moral (Schillinger, 2006). Señala que la alta

correlación positiva de la edad con el desarrollo moral en la adolescencia (Colby *et al.*, 1984) puede deberse en realidad a la educación, porque en estos estudios el impacto en el desarrollo moral se confunde con la edad (Lind, 2002). Una observación importante del autor apunta a que si bien en el pasado varios estudios con estudiantes adolescentes informaron de correlaciones de moderadas a altas entre los niveles de educación y el desarrollo moral (Kohlberg, 1986; Rest, 1986; Rest *et al.* 1999; Lind, 2002), la educación superior parece tener actualmente un impacto menor o modesto en la competencia moral, y para ilustrar el caso, señala la educación médica, que puede incluso producir una regresión de la competencia moral en lugar de una progresión, en todos los países en los que se ha estudiado el fenómeno. El siguiente gráfico muestra que el proceso educativo no tuvo una influencia positiva en la competencia de juicio moral de los estudiantes.

Figura 6

Competencia moral y edad



Nota. La edad no es un factor: Sin oportunidades de aprendizaje favorables, la competencia moral no crece. Tomado de Lind, G. (2015). Entornos de Aprendizaje Favorables para el Desarrollo de Competencias Morales.

La edad no es un factor: sin oportunidades de aprendizaje favorables, la competencia moral no crece.

Finalmente, Lind (2013) subraya que no es posible dimitir en el propósito de fomentar eficazmente el desarrollo de competencias morales en la educación, dado que la calidad del entorno de aprendizaje parece ser el factor más importante en el desarrollo moral y se ha demostrado que la competencia moral es indispensable para la buena ciudadanía y la vida profesional (Kohlberg, 1984; Lind, 2008^a).

Si bien no se hace explícito en todos los estudios reseñados, en la mayoría de los casos se usó el Test del Juicio Moral (MJT, Lind, 2004) para la medición o testeo de la variable “competencia del juicio moral”, lo que válida la elección de dicho instrumento y el marco teórico que lo soporta, como prueba de desarrollo moral confiable para asegurar el logro de los objetivos planteados en el proyecto de investigación propuesto para el Doctorado en Psicología de la UCES.

4. Marco Teórico

A continuación se presenta el cuerpo teórico que fundamenta la presente investigación, dividido en *marco epistemológico*, que busca explicitar los principales supuestos del paradigma psicogenético que estudia el desarrollo moral; prosigue con la exposición del *marco teórico*, que expone las ideas centrales del enfoque del Desarrollo Moral Cognitivo (*Cognitive Moral Development*, CMD) en la línea de Jean Piaget (1975) y Lawrence Kohlberg (1992), así como la aplicación del concepto de *estadio moral* en el ámbito organizacional y en el rol moral de los directivos.

Posteriormente, la sección finaliza con el *marco conceptual*, en el que se definen y contextualizan teóricamente las variables propuestas en el presente estudio (estadio moral, competencia de juicio moral, nivel jerárquico, área funcional) con el propósito de avanzar en su operacionalización. Cabe aclarar que la variable *estadio moral* se discutirá en el marco teórico, en cuanto constituye una idea central en el enfoque del CMD, por lo cual no se considera necesario retomarla en las definiciones que aporta el marco conceptual. El esquema de exposición a desarrollar en el presente estudio se sintetiza a continuación:

Figura 7

Esquema de exposición del marco teórico



4.1. Marco Epistemológico

4.1.1. *El Estudio de la Evolución de la Conciencia Moral*

Dado que el presente estudio asume como marco teórico para el estudio del fenómeno moral el enfoque del Desarrollo Moral Cognitivo (Kohlberg, 1992), la visión del hombre sustentada en el mismo se perfila inicialmente desde el trabajo pionero de Jean Piaget, quien establece un paradigma acerca de la relación entre el hombre y su ambiente. Esta línea de investigación psicogenética se funda epistemológicamente en la posición que considera los procesos mentales superiores como producto de la *interacción* entre estructuras genéticamente heredadas y la estimulación derivada de la experiencia física y social del infante, que promueve la evolución desarrollo y sofisticación de estructuras o esquemas relacionales que nos permiten relacionarnos con el mundo interior y exterior, en un proceso dialéctico y adaptativo. Así, interesado en la psico-génesis de algunas categorías del pensamiento, el psicólogo ginebrino indagó la naturaleza y evolución del juicio moral en los niños, proponiendo una interesante reflexión sobre la génesis, vicisitudes y desarrollo de la conciencia moral. En su trabajo sobre “El Criterio Moral en el Niño” (1934, 1975), Piaget formula las bases de su teoría sobre la evolución de la conciencia moral, esto es, de la conciencia sobre la obligación de cumplir las reglas que emanan de las figuras de autoridad que son significativas para el niño y la manera en que cambia el sentimiento de respeto hacia dichas reglas (por ejemplo, en los juegos infantiles). El estudio de Piaget tuvo como foco el proceso por el cual se interioriza la regla como *norma*¹¹, es decir, como

¹¹ Según Velasco (2011) la acción humana siempre se desarrolla en contextos normativos. La acción social es una acción conforme a normas, lo que no significa que siempre se ajuste a ellas. Las normas son preceptos impersonales sustentados por alguna autoridad social, legal, o de otro tipo y en la medida en que forman parte de la vida social de un grupo, se considera que ellas tienen la fuerza para motivar la acción (por ello incluyen recomendaciones, pedidos, consejos o advertencias). En un sentido más restringido del término, las normas son mandatos impersonales que siempre contienen el verbo *deber*, y por eso se denominan

una especie de ley a nivel moral sobre la cual se realizarán juicios morales que sean justificables (desde la norma, o por lo menos, desde su particular interpretación de ésta). A partir de dicha interiorización, se va consolidando un pensamiento moral que le posibilita al individuo contar con un marco que orienta su conducta en situaciones cotidianas, así como enunciar principios generales sobre la propia conducta, que le sirven también al propósito de evaluar el comportamiento de los demás.

Observando el comportamiento de los niños en los juegos infantiles, Piaget (1974) distinguió cuatro estadios en la práctica de las reglas: motor o individual, egocéntrico, cooperación y codificación de las reglas; en este último los niños tienen una mayor conciencia de las reglas, las respetan, las discuten y buscan generalizarlas a todos los casos (jurisprudencia), si bien a partir del estadio cooperativo las reglas empiezan a ser consideradas como modificables (no “sagradas”) en tanto sean sancionadas consensualmente por los participantes, presentándose ya no como una ley exterior impuesta por el adulto, subsistente en sí misma (realismo moral), sino como producto de la discusión libre entre pares.

Así, su abordaje psicogenético le permite proponer que el vector de dicho proceso de evolución de la conciencia moral (del cual la relación del infante con las reglas y sus estadios puede ser prototípica) consiste en una progresiva *autonomía*, en tanto, dicha evolución se inicia con la anomia, pasa por la heteronomía e idealmente concluye en el logro de la madurez moral que hace posible la autonomía (el ser que se gobierna a sí mismo, en tanto él mismo define los principios y normas que rigen su vida y su relación con los otros).

proposiciones deónticas (del griego *deon*: deber). En este sentido, existen normas de distintos tipos: por ejemplo, normas de tránsito, jurídicas, técnicas, morales, etc.

Lawrence Kohlberg (1992), retomando y complementado los trabajos de Piaget, expone el proceso evolutivo en niños del razonamiento moral a partir de la constatación de que dicha evolución se sustenta en el desarrollo de estructuras cognitivas que hacen posible razonamientos morales cada vez más sofisticados, en tanto: permiten ampliar progresivamente la perspectiva de análisis (individual, grupal, social) en la consideración de situaciones conflictivas o dilemas morales; soportan una mejor construcción y evaluación de argumentos para justificar una posición resolutoria frente a un dilema moral; y generan una mayor estabilidad en los criterios que se asumen como referentes para emitir un juicio moral al respecto. En igual sentido, para Kohlberg (1992), “cada nivel de desarrollo representa una perspectiva de referencia diferente (personal, social, trans-social), que subyace tanto al juicio moral como a la toma de roles, y que se refiere al punto de vista que toma el individuo al definir cuestiones sociales y morales” (p. 86).

4.1.2. Presupuestos del Abordaje Psicogenético

Piaget (1984) describe los presupuestos del enfoque cognitivo-evolutivo, que sienta las bases de un programa de investigación (Lakatos, 1994) sobre el desarrollo moral que ha sido continuado por Kohlberg y otros psicólogos:

- El desarrollo envuelve transformaciones básicas de estructuras cognitivas que no derivan del aprendizaje social, sino que implican sistemas de relaciones internas.
- El desarrollo se explica por la interacción entre la estructura del organismo y la estructura del medio, no siendo explicable sólo por la maduración o el aprendizaje.
- Las estructuras cognitivas son estructuras de acción sobre objetos o situaciones, que en su aplicación (asimilación), progresivamente se reestructuran y complejizan (acomodación).

- La dirección del desarrollo de la estructura cognitiva tiende hacia un mayor equilibrio de reciprocidad en la interacción organismo-entorno, reflejado en la estabilidad del acto cognitivo (conservación).

A estos presupuestos se añaden algunos referidos al desarrollo socioemocional, a saber:

- El desarrollo cognitivo y el desarrollo afectivo no son campos diferentes, sino paralelos.
- El yo representa una unidad de organización y desarrollo de la personalidad que vertebra el desarrollo social y del cual el desarrollo moral es un componente.
- El conocimiento social demanda la toma o asunción de un rol, conciencia del otro, empatía y una relación con el otro soportada en un sistema de expectativas complementarias.
- El desarrollo social tiende hacia un equilibrio o reciprocidad entre las acciones del otro y las acciones del otro hacia el yo. Dicha reciprocidad se expresa como moralidad en términos de principios de justicia, igualdad, cuidado, mutualidad e intimidad recíproca.

En suma, la perspectiva que sobre el individuo propone el enfoque del Desarrollo Cognitivo Moral concibe el devenir ontogenético como una búsqueda progresiva de autonomía y establecimiento de relaciones recíprocas, sustentada por el desarrollo de un pensamiento moral que permite ampliar progresivamente la perspectiva de análisis (individual, grupal, social) en la consideración de situaciones conflictivas o dilemas morales. Este enfoque es cognitivo en cuanto supone que el desarrollo moral posee un componente básico cognitivo estructural, por lo que el razonamiento moral (modelo de

estructura de respuestas sociales) se apoya y es paralelo al desarrollo de estructuras cognitivas más formales de índole hipotético. Esto significa, según Kohlberg, que una persona en un estadio lógico operatorio-concreto está limitada a niveles morales preconventionales, y que, si bien muchos individuos están en un estadio lógico más alto que el estadio moral paralelo, nadie está en un el estadio moral más alto que su estadio lógico (Kohlberg, 1984).

Este desarrollo es evolutivo en el sentido en que cada nivel o estadio representa una perspectiva de referencia diferente y cualitativamente más comprensiva en su foco de atención y preocupación, dados los asuntos que puede tener presente el individuo en la conciencia (personal, social, trans-social), fundamentado por una capacidad cognitiva, paralelamente diferencial en cada nivel. Así, Kohlberg (1992) citado por Bonilla & Trujillo (2005) afirma que “los estadios morales no se definen por la interiorización de reglas, sino por la interacción entre el yo y los demás, en términos de la calidad y extensión de general del estímulo cognitivo y social” (p. 84).

Sin embargo, más que la pura estimulación cognitiva, los factores decisivos para el desarrollo moral están relacionados con la experiencia social general: interacción social (relación entre iguales), toma de decisión, diálogo, y especialmente, las oportunidades de toma de rol (Kohlberg, 1992, p. 209). Los aspectos más relevantes del desarrollo moral son culturalmente universales, dado que en todo contexto existen unos orígenes habituales de interacción social, de toma de roles y de conflicto social por parte de los individuos. Para Kohlberg, el motivo básico que impele al individuo a la moralidad es la necesidad de aceptación, la competencia, la autoestima y la autocomprensión.

4.2. Marco Teórico

4.2.1. Heteronomía y Autonomía

A partir de la observación sistemática y el método de la “entrevista clínica”, Piaget (1984) teorizó que es posible diferenciar entre dos tipos de relaciones sociales: por un lado, la *obligación*, que implica respeto unilateral, asimilación del mandato adulto (heteronomía) y que está relacionada con el egocentrismo; por otro lado, la *cooperación*, que implica el intercambio entre iguales y la expectativa de reciprocidad, en que la regla ya no es coercitiva y exterior, y por tanto, alienta al individuo a participar en la definición de las normas que convienen tanto a sus intereses como a los del grupo (autonomía), desde una perspectiva y expectativa de reciprocidad.

La noción básica que orienta esta promulgación de reglas, simultáneamente autónoma y colectiva, es la noción racional de “justicia”. Piaget (1934) afirma que, a partir de entonces, el niño relaciona las nociones racionales de lo justo y lo injusto con el funcionamiento de la vida social entre iguales, en tanto tales nociones fungen como criterio para discernir la “moralidad” de los actos hacia sus iguales, asumiendo que la esencia de dicha moralidad es el respeto hacia las personas, desde el imperativo categórico kantiano de tratar a cada persona como un fin en sí misma y no como un medio. Así, la autonomía aparece cuando la expectativa de respeto mutuo motiva al individuo a desear tratar a los demás como él querría ser tratado. En síntesis, Piaget postula la existencia de dos tipos de respeto, que fundamentan dos tipos de morales: una moral de obligación o de *heteronomía*, y una moral de cooperación o *autonomía*. Dado que la moralidad es un asunto de justicia, encuentra que la “regla de justicia” es una especie de ley de equilibrio de las relaciones sociales, que se perfila a partir de la autonomía y se incrementa por el respeto y la

solidaridad entre los niños, a la manera de una evolución paulatina sobre la consideración de lo que se considera “justo”.

Piaget propone entonces que el vector de dicho proceso consiste en una progresiva autonomía, que idealmente concluye en el logro de la madurez moral que hace posible un pensamiento moral autónomo o por principios, similar a la moral por *convicción*, en la tradición filosófica kantiana de la “mayoría de edad” (el ser que se gobierna a sí mismo, en tanto él mismo define los principios y normas que rigen su vida y su relación con los otros).

4.2.2. La Centralidad de la Justicia en el Sentido Moral

Tanto en Piaget (1974) como en Kohlberg (1992), la moralidad se refiere al sentido de Justicia, en tanto la justicia alude al respeto hacia la norma y las personas. Los planteamientos de R. M. Hare (1963), filósofo moral neokantiana, citado en Kohlberg (1984/1992), sirvieron de base para la concepción de la moralidad de Kohlberg (1992). Según Hare, un juicio moral debe ser tanto universalizable -es decir, una postura que cualquier persona podría o debería adoptar ante un dilema- como prescriptivo (en cuanto indica qué es lo que se debe hacer). En este sentido, su concepción de la moral es deontológica, en tanto refiere el comportamiento justo y recto como ligado a derechos, deberes, normas y prescripciones, por oposición a una moral teleológica, que considera la rectitud, bondad o maldad de los actos a partir de una valoración comparada de sus consecuencias (Davis, 1995), en la que lo correcto es aquello que maximiza el bien (caso del utilitarismo). Así, Kohlberg (1984) entiende que el núcleo de la moralidad es la Justicia (como estructura de interacción interpersonal) en tanto las situaciones morales representan un conflicto de perspectivas o intereses que precisan de ser resueltos a partir de principios (de justicia) que permiten dar a cada cual lo que se debe; esta concepción refleja la

influencia que ejerció en Kohlberg la concepción de justicia defendida por Rawls (1995).

Al respecto, Kohlberg (1984) afirma que:

Dichos principios tratan sobre (...) la distribución de los derechos y deberes regulados por conceptos de igualdad y reciprocidad; (...) la justicia es la lógica normativa, el equilibrio de las acciones y relaciones sociales. El sentido de justicia de una persona es lo que es más distintivo y fundamentalmente moral. Uno puede actuar moralmente y cuestionarse todas las normas, se puede actuar moralmente y cuestionarse el bien mayor, pero no se puede actuar moralmente y cuestionarse la necesidad de justicia (Kohlberg, 1984/1992, p. 197).

En este orden de ideas, Kohlberg (1992) consideró que el razonamiento sobre la justicia sería el factor cognitivo más tratable para la ontogénesis implicada en la transformación de los estadios estructurales, y sus propiedades de equilibrio y reversibilidad.

Al respecto, Campbell (2005) citado por Brady, N. & Hart, D. (2007) ha señalado que Kohlberg basó su teoría sobre el trabajo filosófico realizado por Kant, a partir del cual adhiere a la posición de éste en cuanto considera que la Justicia es la más importante expresión de la Moralidad. De esta forma, insistiendo en que la moralidad se establece como un intento de lograr conformidad con el deber, sólo los actos motivados por el deber y nunca los actos motivados por el autointerés pueden ser definidos como morales.

4.2.3. El Juicio Moral

Para Kohlberg (1992), el Juicio Moral es una competencia cognitiva derivada del desarrollo moral que implica apropiarse de las nociones y conceptos morales para luego poder emitir un juicio de valor. El mismo es considerado como el principal

factor para el estímulo del desarrollo moral, la oportunidad de asumir roles, adoptar responsabilidades, y la participación en los grupos de forma interactiva.

La importancia entonces de comprender la evolución de las formas de razonamiento moral ligadas a principios radica en que los principios fundamentan el juicio moral, que en su naturaleza posee un carácter prescriptivo, en la medida en que dirige, manda y constriñe al individuo a tomar una acción determinada. De esta forma, un juicio moral se produce cuando un hecho representa un conflicto en el sistema de valores del individuo, ante lo cual éste debe clarificar en qué cree y justificar ante sí mismo (y tal vez ante otras personas) la decisión que toma, en un proceso cognitivo que explicita los valores, principios o reglas que el agente moral considera como válidos, y que, por ende, conducen a su jerarquización (Hersch *et al.*, 1984).

De acuerdo con Colby & Kohlberg (1987), los juicios morales se refieren a ideas sobre el deber, los derechos y las obligaciones, más que a juicios sobre preferencias. Los juicios morales son prescriptivos o normativos, incluyen a los individuos y son evaluaciones de valor más que de verdad. Por tanto, un juicio moral es “un compromiso implícito de acción por el hablante y por otros que comparten su principio, un compromiso expresable como regla o principio” (Colby & Kohlberg, 1987, p. 10). De este modo, a diferencia de las reglas constitutivas o axiomas a priori de los que se infieren los principios morales, la perspectiva cognitivo-evolutiva del desarrollo considera los principios como construcciones que pretenden establecer reflexivamente un equilibrio para dirigir el curso de acción adecuado ante un dilema, que en caso de conflicto implica la reformulación del principio o la intuición moral asumida. Por lo tanto, se asume el desarrollo moral como un proceso evolutivo de construcciones producto de la interacción entre las estructuras mentales del individuo y su experiencia con las situaciones sociales del medio ambiente, a

la manera de constructos o significados sobre la realidad. En este sentido, dicho enfoque aboga por la comprensión de los procesos cognitivos o representativos que median entre los estímulos y las respuestas del individuo, cuestionando los enfoques que se centran exclusivamente en el determinismo biológico o en el determinismo conductual (aprendizaje) para explicar la moralidad de los individuos y su comportamiento como agentes morales.

Los juicios morales son un componente esencial en la vida diaria, puesto que continuamente juzgamos la moralidad de personas, eventos, situaciones, decisiones, comportamientos, etc. No son juicios empíricos, es decir, no dicen que algo es así o no es así; afirman que actuar de una determinada manera es bueno o malo, o que está permitido o prohibido –en el sentido específico que entendemos como moral- y lo hacen con pretensión de universalidad. Los juicios morales tienen la pretensión de ser objetivos, porque en ellos algo se afirma como bueno o malo, debido o indebido, con independencia de la postura de la persona que juzga. Un juicio moral lleva consigo la pretensión de que su validez deba ser reconocida por todos, y, sin embargo, este deber no parece significar que sería irracional no hacer lo debido (Tugendhat, 1977). La acción de juzgar también es una acción, ya sea de un juez o de cualquier otra persona. En ambos casos, se trata de tomar una decisión basada en razones proporcionadas por las normas (Velasco, 2011). En el Anexo 8¹² el autor del presente documento reseña los planteamientos centrales que se han formulado en relación con el proceso de toma de decisiones éticas a nivel personal, así como la influencia de las diferencias individuales en dicho proceso.

¹² Anexo 8. Proceso de Toma de Decisiones Éticas a Nivel Individual.

4.2.4. El Concepto de Estadios de Desarrollo Moral

En la línea de argumentación desarrollada por el enfoque del Desarrollo Cognitivo Moral, que se interesa por reconstruir la ontogénesis del razonamiento sobre la justicia, es central el concepto de *Estadio* y la idea de una reorganización secuencial mediada tanto por la edad como por la riqueza de la interacción social del sujeto, como base del desarrollo del pensamiento moral. Desde la perspectiva del enfoque cognitivo-evolutivo del estudio de la moralidad iniciado por Piaget y buscando comprender el desarrollo de la autonomía en el juicio moral de los adolescentes, Lawrence Kohlberg encontró que los dos tipos de moralidad propuestos por Piaget (heterónoma y autónoma) no permitían clasificar completamente y categorizar los tipos de razonamiento moral que demostraban los sujetos, ante lo cual formuló una secuencia de desarrollo moral comprendida por seis estadios, si bien siguió considerando que la autonomía era el rasgo característico de un razonamiento moral maduro. Kohlberg (1992) sintetiza su labor al respecto en los siguientes términos:

Inspirado en el esfuerzo pionero de Piaget para aplicar un enfoque estructural al desarrollo moral, he elaborado gradualmente durante los años de mi estudio un esquema tipológico que describe las estructuras y formas generales del pensamiento moral que pueden definirse independientemente del contenido específico de decisiones o acciones morales particulares (p. 303).

Desde la perspectiva de Piaget (1969) citado por Kohlberg (1992), los estadios representan modos de pensamiento cualitativamente diferentes que cumplen una función común; que evolucionan en una secuencia invariante (si bien las influencias ambientales pueden acelerar, retardar, o detener su desarrollo); que permanecen en relativa constancia a través de diferentes situaciones y funciones del yo; y que constituyen integraciones

jerárquicas, en cuanto los estadios superiores subordinan a las estructuras de estadios inferiores en un nivel de organización nuevo, que integra los logros del estadio previo. Dichos estadios representan estructuras mentales o modelos de pensamiento individual (cada vez más complejos, diferenciados y adaptativos) relacionados con el razonamiento moral, a partir de las cuales los sujetos progresivamente construyen significados sobre categorías o cuestiones universales, como es el caso de la Justicia (Kohlberg, 1968).

Por lo anteriormente expuesto, la teoría de Kohlberg puede ser entendida como un esfuerzo por efectuar una reconstrucción racional de la ontogénesis del razonamiento sobre la justicia, cuyo desarrollo buscaría lograr un equilibrio o reciprocidad entre las acciones del yo y las de los demás hacia el yo. Los estadios que propone son entonces estadios de razonamiento sobre la justicia y la rectitud, y no estadios de emociones o de acciones. En términos generales, Kohlberg (1992) propuso tres niveles de Desarrollo Moral (que dan lugar a seis estadios), a saber:

- **Nivel Preconvencional** (egocéntrico): las cuestiones morales se examinan y resuelven en función de los intereses reales de las personas afectadas. En lugar de las preocupaciones sociales o de una idea trascendente de justicia, el juicio se centra únicamente en las repercusiones físicas de los actos (en la mayoría de los casos, ser castigado o golpeado por haber hecho algo).
- **Nivel Convencional** (orientado a las normas): las cuestiones morales se tratan desde el punto de vista de un miembro de la sociedad, teniendo en cuenta al grupo. Para respetar la legitimidad de la norma social y su papel en el mantenimiento y la cohesión del grupo, se da prioridad al cumplimiento de las normas y a la conformidad con las expectativas sociales.

- **Nivel Postconvencional** (autónomo): en este nivel, las cuestiones morales se contemplan desde una perspectiva que trasciende los grupos sociales. Al estar constreñidos por los entornos, las ideologías y las limitaciones histórico-temporales de las sociedades y organizaciones, los sujetos de este nivel dan prioridad en sus razonamientos a los principios morales más que a las leyes y normas como tales (moralidad por principios o convicción).

Tabla 1

Etapas del juicio sobre la justicia de Lawrence Kohlberg

Las Seis Etapas del Juicio Sobre la Justicia de Lawrence Kohlberg, con Normas y Operaciones de la Mente

Nivel y etapa	Lo que está bien	Razones para hacer el bien	Perspectiva social de la etapa
Nivel I: Preconven- cional Etapa 1: Moralidad heterónoma	Evitar romper las reglas apoyadas en el castigo. Obedecer porque sí y para evitar el daño físico a las personas y a la propiedad.	Evitar el castigo y el poder superior de las autoridades.	Punto de vista egocéntrico. No considera los intereses de los demás, ni se da cuenta de que son distintos a los propios. Es incapaz de relacionar dos puntos de vista diferentes. Juzga las acciones más en términos de sus consecuencias físicas que por las intenciones. Confunde la perspectiva de la autoridad con la propia.
Nivel I: Preconven- cional Etapa 2: Individualismo, propósito instrumental e intercambio	Seguir las reglas pero sólo cuando conviene a los intereses inmediatos de alguien. Actuar según sus propios intereses y necesidades y permitir que los demás hagan lo mismo. Lo justo es lo que sea un intercambio igualitario, un pacto, un acuerdo mutuo.	Servir a los intereses o necesidades propios en un mundo donde se debe reconocer que los demás también los tienen.	Perspectiva individualista concreta. Es consciente de que todo el mundo tiene intereses y de que estos pueden entrar en conflicto, de ahí que lo correcto sea buscar integrar los intereses propios con los de otros por medio del cambio instrumental de servicios mutuos. Lo justo es darle a cada cual la misma cantidad.
Nivel II: Convencional Etapa 3: Expectativas interpersonales mutuas, de relaciones y de conformidad interpersonal	Vivir de acuerdo con lo que las personas cercanas esperan de un buen hijo, hermano, amigo, etc. "Ser bueno" es importante y quiere decir tener buenos motivos y mostrar interés por los demás, cultivar relaciones mutuas como la confianza, la lealtad, el respeto y la gratitud.	Ser considerado "buena persona" tanto por sí mismo como por los demás. Tomar en cuenta a los demás. Su Regla de oro es: ponerse en el lugar del otro. Espera entonces lo mismo de los demás. Mantener las reglas que apoyan el estereotipo de buena conducta.	Perspectiva del individuo en relación con otros individuos. Tiene conciencia de sentimientos, acuerdos, expectativas compartidos que toman primacía sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista por medio de la Regla de oro, pero aún no considera la perspectiva del sistema social más amplio.
Nivel II: Convencional Etapa 4: Sistema social y conciencia	Cumplir los deberes con los cuales se ha comprometido. Mantener las leyes excepto en situaciones extremas en las que pueden entrar en conflicto con otras obligaciones sociales. Contribuir con un grupo, una institución o con la sociedad.	Mantener la institución en marcha para evitar el colapso del sistema ("si todos hicieran lo mismo esto se acabaría"). Mantener el imperativo de la conciencia de asumir las obligaciones definidas por uno mismo.	Diferencia el punto de vista de la sociedad, del acuerdo o motivos interpersonales. Toma el punto de vista del sistema que define los roles y las reglas. Considera las relaciones individuales en términos del lugar dentro del sistema.

<p>Nivel III: Posconvencional o de principios Etapas 5: Contrato social o utilidad y derechos individuales</p>	<p>Ser consciente de que las personas tienen distintas opiniones y puntos de vista y de que las normas dependen del grupo al que se pertenece. Entender que se deben respetar estas normas "relativas" por la importancia que se asigna a la imparcialidad y porque son el contrato social. Algunos valores y reglas no relativas (e. g. la vida y la libertad) se deben mantener en cualquier sociedad, independientemente de la opinión de la mayoría.</p>	<p>Sentirse obligado a obedecer la ley a causa del contrato social; ajustarse a la ley por el bien de todos y para la protección de los derechos de toda la sociedad. Sentimiento de compromiso contractual (al que se ha entrado libremente) con la familia, con la amistad, con la confianza y las obligaciones laborales. Preocuparse porque las leyes se basen en un cálculo racional de utilidad común: "el mayor bien para el mayor número de personas".</p>	<p>Perspectiva anterior a la sociedad. Adopta la perspectiva de un individuo racional, consciente de los valores y los derechos anteriores a las ataduras sociales y a los contratos. Integra las perspectivas por medio del acuerdo, el contrato, la imparcialidad objetiva y el debido proceso. Considera puntos de vista legales y morales; reconoce que a veces están en conflicto y es difícil integrarlos.</p>
<p>Nivel III: Posconvencional o de principios Etapas 6: Principios éticos universales</p>	<p>Guiarse por principios éticos que uno mismo ha asumido por convicción. Las leyes específicas o los acuerdos sociales se consideran válidos porque descansan en tales principios. Si una ley viola dichos principios, se actúa de acuerdo con el principio y no con la ley. Los principios son principios universales de justicia, como la igualdad de los derechos humanos y el respeto por la dignidad de las personas.</p>	<p>Crear en la validez de los principios morales universales y en el sentido de compromiso personal y profundo con ellos.</p>	<p>Perspectiva de un punto de vista moral del que se derivan los acuerdos sociales. La perspectiva es la de cualquier individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y nunca medios para algo y que como tal deben ser tratadas.</p>

Nota. Tomado de Jaramillo y Martínez (2004) citados por Kohlberg (2004) Teoría del Desarrollo Moral.

En la en la anterior tabla se detalla para cada uno de los seis Estadios Morales o niveles, lo que se considera bien o adecuado, las razones para hacer el bien y la perspectiva social de la etapa.

Es así como Kohlberg (1992) expone el proceso evolutivo del razonamiento moral a partir de la constatación de que dicha evolución se sustenta en el desarrollo de estructuras cognitivas que hacen posible razonamientos morales cada vez más sofisticados, en tanto: permiten ampliar progresivamente la perspectiva de análisis (individual, grupal, social) en la consideración de situaciones conflictivas o dilemas morales; soportan una mejor construcción y evaluación de argumentos para justificar una posición resolutoria frente a un dilema moral; y generan una mayor estabilidad en los criterios que se asumen como referentes para emitir un juicio moral al respecto, lo que en conjunto puede sintetizarse como *madurez moral*. De esta forma, Kohlberg señala que si bien es posible que personas con niveles de razonamiento moral "elevado" (estadios 5 y 6) pueden, bajo ciertas

circunstancias, razonar/actuar en niveles inferiores (estadios 1 y 2), lo contrario nunca será posible. Al respecto, Treviño & Nelson (2011), afirman que:

A medida que los individuos avanzan a través de la secuencia de etapas, son cognitivamente capaces de comprender todo el razonamiento en etapas inferiores a la suya, pero no pueden comprender el razonamiento más de una etapa por encima de la suya (p. 77).

El movimiento de un estadio inferior a un estadio superior es explicado por una reestructuración o reorganización surgida a partir de la resolución de las contradicciones que el individuo percibe en la estructura del estadio actual y, por ende, de los razonamientos morales que dicha estructura condiciona. Así, Kohlberg (1992) propone no sólo una secuencia vertical en el movimiento de los estadios, sino también una secuencia horizontal que integra, en orden de fundamentación, la perspectiva *lógica* (estadio cognitivo), *social* (estadios de percepción social o de toma de roles (Selman, 1976) y *moral* (estadio moral).

De allí se desprende que un estadio dado contiene un elemento ligado al nivel de toma de perspectiva social y un elemento moral o prescriptivo, que en su conjugación estructuran los derechos y los deberes a través de tres operaciones básicas de justicia, cuales son, igualdad, equidad y reciprocidad.

En relación con la estimación del nivel de sofisticación en el razonamiento moral que logran las personas en nuestras sociedades, Kohlberg (1992) citado por Rest (1979), señala que la mayoría de los adultos en las sociedades urbanas y occidentales razonan típicamente en los estadios 3 o 4, lo que puede significar, según Brady & Hart (2007) que las personas en estos estadios pueden presentar los siguientes rasgos:

- Conformidad de las creencias y conductas personales con las convenciones locales, la ausencia de pensamiento crítico, la idealización de la autoridad, y una mentalidad de “nosotros y ellos”. Por ello, las comunidades ideológicas son importantes para esta etapa (Kohlberg, 1981). Frecuentemente una fe o ideología es la que define el ideal. Tanto la asociación política como la religión articulan los ideales, los cuales son adoptados algunas veces de manera acrítica por sus miembros. Esta etapa es importante para las organizaciones de todos los tipos, pues la conformidad con los valores del grupo es importante en tanto los valores no compartidos podrían amenazar la cohesión del grupo. Mientras que la cohesión del grupo es fundamental en muchos aspectos, un resultado negativo bien conocido, ha sido planteado en la literatura sobre “pensamiento de grupo” (*group thinking*), en tanto la preocupación por la cohesión del grupo sustituye a todo lo demás (Janis, 1982; Turner & Pratkanis, 1998). Así, establecen alianzas y buscan asociaciones de mutuo beneficio, donde el “bien común” sólo significa “beneficio mutuo”.
- El individuo en estos estadios valora lo que los demás también valoran (Kohlberg, 1981). En la etapa del mantenimiento de normas, los valores son derivados del entorno social (mercado de masas), y no son diferenciados, así, se promueve una mentalidad “conformista”. Por lo tanto, la persona es propensa a los estereotipos, especialmente en relación con los roles de género (Loevinger, 1976), es hostil hacia los supuestos enemigos (Kohlberg, 1981), resta importancia a los otros pueblos, culturas y países (4), y es a menudo víctimas de clichés, especialmente de tipo “moralista” (Loevinger, 1976).

- En esta etapa, la frase "yo sólo cumplía mi deber" sería considerada por una persona como una excusa moralmente legítima por daños y perjuicios ocasionados en el ejercicio de sus funciones (Loevinger, 1976). La naturaleza sumisa ante la personalidad autoritaria puede estar a gusto aquí, en tanto es una persona dispuesta a aceptar cualquier responsabilidad que esté unida a un rol definido, especialmente cuando las obligaciones se especifican por parte de algunos líderes a los que se sienten personalmente comprometidos (Altemeyer, 1996). Por oposición, Piaget consideraba que la promoción del respeto a la autoridad era un enfoque mediocre para el desarrollo moral (Piaget, 1948).

Este conjunto de rasgos, asociados a los estadios del "mantenimiento de normas" o convencional (estadios 3 y 4), parecen implicar entonces cierto conservadurismo que puede obstaculizar la consideración y búsqueda de nuevos patrones culturales de institucionalidad al interior de las organizaciones y el medio social (que superen la heteronomía y el "mero acatamiento de la autoridad" como fuerza motivadora del comportamiento); la comprensión y valoración positiva de otras mentalidades y cosmovisiones, y subsecuentemente, el esfuerzo por formular normas inclusivas que contrarresten la fragmentación social por razones de género, raza, credo, etc. (que superen la mentalidad reactiva del "nosotros y ellos"). En suma, tal vez el principal déficit de las personas en este nivel de desarrollo moral, lo constituya el hecho de que asumen o aceptan como "correcto" (lo permitido, lo prohibido y lo obligatorio) simplemente aquello que el medio social y sus figuras de autoridad definen como norma, valor o principio (heteronomía), corriendo el riesgo de convertirse en una especie de *camaleones morales*, por oposición a un nivel posconvencional (moral autónoma o de principios) donde el individuo es o busca ser

consistente con un criterio propio y “no negociable” (lo que hace de su juicio moral un razonamiento más estable, equilibrado y predecible) y que sería una propiedad de los niveles superiores del razonamiento moral en los miembros de culturas diferentes.

Empero, si bien la evolución de los esquemas del juicio moral en los individuos representa un asunto crucial, dado su papel decisivo en la interpretación del mundo, debe reconocerse una importancia similar al *acto moral*, por lo que unos de los aspectos más debatidos en el campo de los estudios sobre la Moral es el grado de coherencia entre el nivel de desarrollo moral de los individuos y su actuación moral, dada la constatación cotidiana y experimental de cierta disonancia o dificultad encontrada en los individuos para actuar de acuerdo con su juicio. Por ello, Oser, F. (2009), plantea que:

Las estructuras (morales) sólo juegan un papel a nivel de interpretación y justificación, y esto no es suficiente. Sabemos por la historia que la única cosa que cuenta en la vida es el acto moral. El proceso por el cual se llega al acto moral incluye una reflexión sobre distintas alternativas, una decisión de llevar a cabo el acto, y una evaluación reflexiva del resultado inmediato y sus consecuencias. Desde un punto de vista psicológico, sabemos que parece haber una relación monótonica entre juicio y acción moral. La noción de relación monótonica indica que cuanto más alto es el nivel del estadio, más sólida y consistente será la relación entre juicio y acción (p. 33).

Así las cosas, para Blasi (1980), el enfoque en el razonamiento moral planteó preguntas difíciles sobre la brecha entre el pensamiento y la acción morales. En este orden de ideas, autores como Schlaefli *et al.*, (1985); Treviño & Youngblood (1990) han reforzado con sus investigaciones la hipótesis de la relación establecida por Blasi (1980)

entre el razonamiento moral y las actuaciones morales; a la vez que se han identificado ciertos factores que influencia dicha relación, tales como la rendición de cuentas personal (Higgins, Power and Kohlberg, 1984), la posición jerárquica dentro de la compañía (Hamilton and Sanders, 1981) y el efecto de espectador (Treviño, 1992).

Siguiendo con la argumentación, Weber (1990) agrega que una línea de investigación empírica en esta área ha mostrado que la toma de decisiones morales (*ethical decision-making*) y la conducta “éticamente orientada” (o prosocial) generalmente se incrementa cuando los individuos utilizan estadios de razonamiento moral más elevados. En esta línea, la investigación de McNamee (1977) encontró una alta correlación positiva entre la competencia moral (etapas de Kohlberg) y el comportamiento de ayuda observado experimentalmente.

Según Kohlberg, la decisión real que toma un individuo no es tan importante como el proceso de razonamiento utilizado para llegar a ella. Sin embargo, argumentó, y este es un concepto importante, que cuanto más alta es la etapa de razonamiento, más ética es la decisión, porque las etapas más altas son más consistentes con los principios éticos prescriptivos de justicia y derechos (Treviño & Nelson, 2011, p. 77).

Al respecto, Colby *et al.*, (1987) señalan que las personas no siempre usan su más alto estadio de razonamiento moral o que también es posible que su actuación moral o ejecución no se corresponda con su nivel de razonamiento moral, advirtiendo que ello puede estar en función del problema enfrentado, del contexto, y otros factores contingentes. Así, la actuación moral precisa de la comprensión y creencia en los principios morales para ser seguidos, si bien el conocerlos y entenderlos no conduce por sí mismo a vivir de acuerdo con ellos; en este sentido, la madurez del juicio moral es solamente uno de los muchos predictores de la conducta de los sujetos frente a situaciones de conflicto moral.

De manera complementaria, se asume que, si en orden a actuar correctamente en términos morales el individuo debe asignar prioridad a valores morales *sociales* o *comunitarios* (o socio céntricos: equidad, justicia, etc.) sobre valores *personalistas* (o egocéntricos: ambición, poder, etc.), dicha disposición se encuentra mediada por el nivel de *empatía*, entendida como, según Gibbs *et al.*, (2003), la capacidad para actuar teniendo en cuenta las necesidades de las demás personas, respetando las normas vigentes y la legalidad. En el mismo sentido, Lind (2002) citado por Aridag & Yüksel (2010) señala que las personas con alto juicio moral y competencias empáticas prefieren formas democráticas a formas violentas, para tratar con los problemas, y en tal sentido, la empatía constituye una de las conductas prosociales importantes (Batson & Shaw, 1991). Al respecto, Eisenberg (2000), en una revisión de los estudios sobre el desarrollo moral, señala que la empatía y el control emocional deben estudiarse para investigar la conducta moral.

Esta perspectiva coincide con algunos críticos del enfoque cognoscitivo del desarrollo moral al afirmar que éste brinda una insuficiente atención a la importancia de la *emoción*. La actividad moral, dicen, es emotiva, no sólo consiste en consideraciones abstractas sobre la justicia, sino también en emociones como la simpatía, la culpa y el malestar, que están presentes en el proceso de interiorización de normas prosociales (Gibbs, 1995). Así, con el propósito de comprender la conducta prosocial, la idea de empatía se ha examinado desde los puntos de vista emocional, social y cognitivo (Wispé, 1992), siendo investigada teórica y experimentalmente en varias líneas de estudio en los campos de la Psicología del Desarrollo y la Psicología Social (Carlo *et al.*, 1992). Desde esta perspectiva, la empatía es un motor clave de la conducta prosocial de las personas, ya que es una reacción emocional caracterizada por la capacidad de comprender la condición o posición del otro y ponerse en su lugar (Reppete, 1997). Eisenberg (2000), considera la capacidad

empática como necesaria para el desarrollo de comportamientos sociales maduros y útiles, y por ello, está vinculada a la formación del juicio moral (madurez moral). Sobre este punto, Sparks & Merenski (2000) citan a Hoffman (1981), quien la define como una "respuesta afectiva vicaria más adecuada a la situación de otra persona que a la propia" (p. 34), en el sentido de una habilidad personal para comprender y responder a las circunstancias y sentimientos de los otros. Por ello, Rest (1983) describe esta habilidad como "un importante motivador de la acción moral". Sparks & Merenski (2000) retoman el planteamiento de autores como Stiff *et al.*, (1988), quienes proponen que la empatía posee componentes tanto emocionales como cognitivos. Al respecto, plantean que "nosotros sostenemos que la habilidad para asumir cognitivamente la perspectiva de los otros está relacionada tanto con la sensibilidad ética como con el desarrollo cognitivo moral", como en el caso de advertir o poder reconocer en ciertas violaciones éticas el posible daño que sufran terceros, lo que supone tanto una habilidad como una disposición. Por ello, argumentan que la habilidad del individuo para asumir la perspectiva de otros está relacionada con su capacidad para el razonamiento lógico, y por ende, con el desarrollo moral cognitivo, lo que supone que un más alto estadio moral implicará una mayor capacidad de toma de perspectiva.

Continuando con la discusión de aspectos afectivos en el juicio moral, Neesham & Gu (2015), señalan cómo, por ejemplo, la Teoría del Intuicionismo Social (Haidt, 2001; Haidt & Baron, 1996) proporciona una visión del juicio moral no como proceso reflexivo, sino cómo respuesta intuitiva y emocional. En esta teoría, afirman, "los juicios morales se definen como evaluaciones (buenas o malas) de las acciones o el carácter de una persona que se hacen con respecto a un conjunto de virtudes que una cultura o subcultura considera obligatorias (Haidt *et al.*, 2001)".

Neesham & Gu (2015) citan a los autores de este enfoque (Greene & Haidt, 2002), que consideran el juicio moral más como una “racionalización” *a posteriori* de una respuesta moral emocional, quienes afirman que:

El juicio moral es muy parecido al juicio estético: vemos una acción o escuchamos una historia y tenemos un sentimiento instantáneo de aprobación o desaprobación. Es mejor pensar en estos sentimientos como intuiciones cargadas de afecto, ya que aparecen repentinamente y sin esfuerzo en la conciencia, con una valencia afectiva (buena o mala), pero sin la sensación de haber pasado por etapas de búsqueda, sopesando evidencia o infiriendo una conclusión. Estas intuiciones, por ejemplo, sobre la reciprocidad, la lealtad, la pureza, el sufrimiento, están moldeadas por la selección natural, así como por fuerzas culturales (p. 517).

Una corriente importante de estudios que continuaron la línea de investigación iniciada por la teoría de Kohlberg, la constituyen los trabajos de Carol Gilligan (1977), colaboradora de Kohlberg, que ante el (relativo) deficiente desempeño de las mujeres en la resolución de los dilemas éticos respecto de los hombres, hipotetizó que la diferencia en dicho desempeño (que parecía favorecer a los hombres) no consistía en una capacidad “menor” de las mujeres para razonar moralmente, sino que la diferencia obedecía a la preeminencia de criterios o valores diferentes entre hombres y mujeres en dicho razonamiento. De esta forma, su estudio sugiere que mientras los hombres razonan moralmente en función de valores como “justicia” y “legalidad”, las mujeres razonan moralmente en función de valores como “cuidado” y “responsabilidad”.

Siguiendo con el tema del género (entendido en este contexto como sexo biológico), en un estudio realizado Gilligan & Attanucci (1988), encontraron que las mujeres tenían

más probabilidades de preocuparse por una *ética del cuidado* en lugar de una *ética de la justicia*. Dichos estudios se añan a reflexiones de orden similar en otros órdenes de la vida social (ej.: trabajo, educación, sexualidad, etc.) para conformar investigaciones y marcos teóricos que restituyen las particularidades de la condición femenina, conocidos como “estudios con perspectiva de género”.

La "ética de la justicia" con la que se suele asociar a Kohlberg es masculina, universal, ahistórica, general y abstracta, basada en la norma, en la consecución de la autonomía y en el desarrollo de procedimientos y nociones de justicia. Se refiere a la aplicación de principios morales abstractos (formalismo), que priorizan la imparcialidad, la visión del otro como un "otro genérico" y la desatención a sus características únicas como individuo (Marin, 1993; Timón Herrero *et al.*, 2003).

Por otro lado, la perspectiva de Gilligan se asocia con más una "ética del cuidado" que da prioridad a las conexiones interpersonales y a un juicio que pone en contexto el interés por establecer y mantener las relaciones personales. Así, en este juicio, se constata una propensión a asumir la perspectiva del "otro particular", con sus peculiaridades, la implicación de las emociones inherentes al hecho y la preocupación por las particularidades de la situación que se va a evaluar. En este sentido, se considera que no todo el mundo tiene por qué coincidir en la respuesta frente a un dilema moral cuando se tiene en cuenta el contexto, y por ello este criterio es menos universal y abstracto que el sentido de justicia. Por ello, algunos autores (Marin, 1993; Carosio, 2007) sugieren que la perspectiva femenina se basa en la responsabilidad por los demás.

La teoría del desarrollo moral de Kohlberg se distancia de posturas relativistas y contextuales en relación con la moral (la “verdad moral” y su justificabilidad son relativas a factores cultural e históricamente contingentes), en tanto, desde una posición *universalista*,

defiende que existen principios universales que inspiran y sustentan el juicio moral (Kohlberg, 1992), enfatizando lo moral desde una perspectiva que subraya el carácter formal presente en el razonamiento moral. De este modo, Kohlberg centra su atención en la forma del pensamiento más que en el contenido (las creencias morales u opiniones que profesa una persona o grupo), pues es a este nivel que se puede apreciar la regularidad del desarrollo, diferenciar los razonamientos en términos de complejidad evolutiva y definir un criterio para debatir la fundamentación de los juicios sobre la justicia. Por ello, afirma que a pesar de la diversidad de los contenidos que los distintos hombres defienden, existe una estructura común que subyace en tales contenidos, en virtud de la cual pretenden universalidad. Al respecto señala:

Creemos que hay una universalmente válida forma de proceso de pensamiento moral racional que todas las personas podrían articular, asumiendo unas condiciones sociales y culturales adecuadas al desarrollo del estadio moral cognitivo. Creemos que la ontogénesis hacia esta forma de pensamiento moral racional se da en todas las culturas, en la misma invariante y escalonada secuencia (Kohlberg, 1992, p. 284).

Así, un principio maduro es universal en el sentido kantiano del imperativo categórico: la máxima de la conducta individual debe aspirar a ser generalizable para toda la humanidad, y como tal, dicho principio es justificable y aplicable por todos los agentes morales (Kohlberg, 1984/1992). Una crítica de corte filosófico, formulada por Shweder (1982), apunta a que la teoría kolhberiana asimila los estadios superiores de razonamiento moral a los marcos normativos de la ideología liberal moderna y occidental, desconociendo éticas de corte *comunitarista*, como la defendida por Alasdair MacIntyre (1981), que han

orientado culturas no inspiradas en el proyecto de la “ilustración”, y, por tanto, pecaría de etnocéntrica.

Sobre esta crítica, Kohlberg (1984) responde que la suya no es una teoría sobre el camino que las sociedades recorren hacia una ideología liberal, que no establece un juicio sobre el mérito moral de personas o culturas, así como que el razonamiento moral basado en principios no es potestad de esta ideología y no es exclusivo de occidente. Al respecto, la investigación sobre los niveles de desarrollo moral a partir de los trabajos de Kohlberg ha sido prolija. Inicialmente, dichos estudios buscaron establecer la validez transcultural de la secuencia de Niveles y Estadios propuestos por el autor, para lo cual se aplicaron test de Dilemas Morales en poblaciones de Turquía, México, Estados Unidos, Taiwán, entre otras (Edwards, 1981; Nisan & Kohlberg, 1982; Snarey, 1985). Dichos estudios señalan que los Niveles propuestos en la teoría y la idea de la secuencia progresiva en el dominio de los mismos, no parecen completamente consistentes con los resultados empíricos de las pruebas aplicadas en dichos países, coincidiendo sólo parcialmente, tal vez por la problemática de definir unívocamente el concepto de Estadio. En la misma línea, Simpson (1974) cuestiona la validez transcultural de los estadios propuestos por la teoría, particularmente de los estadios superiores, y por ende, a su pretensión de universalismo, al plantear objeciones a la idea de una secuencia invariante de los estadios, lo que puede conllevar a concluir de manera “ligera” que una cultura no occidental es moralmente inferior en razón a no encontrar entre sus miembros vestigios de razonamiento moral en estadios superiores, desconociendo las particularidades contextuales o culturales de dichos pueblos.

Aunque Kohlberg (1992) está de acuerdo en que las culturas deben considerarse como disposiciones distintivas de instituciones y normas que permiten a las sociedades

organizarse socialmente y adaptarse tanto a circunstancias locales como a cuestiones normativas de alcance mundial, sostiene que esto no implica, necesariamente, adoptar una postura éticamente *relativista* que considere moralmente justificables prácticas como, por ejemplo, los sacrificios humanos entre los aztecas. En este sentido, Kohlberg (1992) propone que la labor de psicólogo moral es analizar los factores contextuales (complejidad de la estructura social, educación de la población, etc.) y su incidencia en la facilitación u obstaculización del razonamiento de principios en una determinada población, de manera que se pueda explicar las relaciones entre el entorno y el desarrollo de estadios morales que son universales entre culturas.

Lan *et al.*, (2008) reseñan un campo muy fecundo de investigación que busca indagar por la relación entre el desarrollo cognitivo moral y los valores personales, propuesto, entre otros, por Weber (1993), lo que supone preguntarse cómo operan los valores en los diferentes niveles o estadios de razonamiento moral, o si es posible adscribir ciertos valores a determinados niveles de razonamiento moral, entre otros interrogantes. Su estudio concluye que hay una relación entre los conjuntos de valores personales y los niveles de razonamiento moral, por lo cual los individuos en estadios 5 y 6 consideran los valores universales (justicia, libertad, equidad, dignidad, derechos, etc.), más sociocéntricos que egocéntricos, como referentes para su decisión y actuación moral.

En tanto los Valores proveen el fundamento para el comportamiento individual, la motivación moral está relacionada con el nivel de importancia que un individuo o grupo le confiere a los Valores Morales, en comparación con otros Valores. Para Schwartz (2005), experto en el campo de la Axiología, los valores son: 1. Conceptos o creencias. 2. Pertenecen a fines deseables o comportamientos 3. Trascienden a situaciones específicas 4.

Guían la selección o evaluación de conductas y eventos. 5. Son ordenados por su importancia relativa.

De este modo, según Lan, *et al.*, (2008), en orden a hacer lo que es moralmente correcto, el individuo debe asignar una prioridad a valores morales como justicia, honestidad, equidad, honor, auto integridad, integridad personal, por encima de otros valores como ambición, avance, poder, y autoactualización. Así, las deficiencias en la motivación moral resultan en un comportamiento no ético porque una persona valora menos los resultados éticos que la seguridad, el poder o la ambición. Los valores-tipo o categorías generales que propone Schwartz para organizar los valores son: logro, benevolencia, conformidad, hedonismo, poder, seguridad, autodirección, estimulación, tradición; y, universalismo. Lo propio de aquellas situaciones, eventos o decisiones que consideramos contienen una “carga moral”, es que implícitamente plantean un conflicto entre valores que responden a intereses y necesidades contrapuestos, como es el caso del conflicto entre valores de poder y logro (egocentrismo) frente a valores como universalismo y benevolencia (socio-centrismo). En el ámbito organizacional, buscaríamos identificar los valores que prevalecen en el colectivo, tal como lo señala Feuerman (2002), que estarían inmersos en la cultura organizacional, a un nivel tan poco consciente para el colectivo como lo es el nivel de los valores y creencias, según el modelo de Cultura Organizacional expuesto por Schein (1984).

4.2.5. Correspondencia entre Estadios Morales y Niveles de Legitimidad y RSE en las Organizaciones

La filósofa española Adela Cortina (1994), propone una ética para la empresa y la gerencia que se tipificaría como una Ética Cívica o de Mínimos pues no se centra en la observancia de un código de comportamientos que se deben asumir por la adhesión a una

religión o la fe en una deidad (que salva y castiga) en un contexto de Máximos (propio de las religiones y extremo en el fundamentalismo religioso), sino que promueve la observancia de unos códigos de comportamiento que definen unas normas “mínimas” para la “buena convivencia” al interior de la Organización y de ésta en el contexto del “ecosistema social”, esto es, en cuanto órgano especializado de la sociedad.

Así, de la observancia de tales mínimos, dependería la *Legitimidad* social de la empresa Cortina (1994), que está referida, según la autora, a la corrección ética que poseen los Fines y los Medios que la empresa persigue con su actuación, como unidad de generación de riqueza económica y social.

Es la evaluación sobre la idoneidad ética de estos Fines (Misión, Visión, Metas, Objetivos, Valores, Estrategia) y de estos Medios (especialmente en relación con la observancia de cánones sobre derechos humanos, ambientales, animales, etc., en sus procesos productivos y políticas comerciales, financieras y de gestión del talento humano) por parte de la comunidad en la que la empresa opera, la que define si conviene a dicha sociedad contar con ese “órgano”, otorgándole el carácter de “legítima” (como carta de “ciudadanía empresarial o corporativa”). Sroka & Szántó (2018) plantean que “la ética empresarial (también conocida como ética corporativa) es una forma de ética aplicada o ética profesional que examina los principios éticos y los problemas morales o éticos que surgen en un entorno empresarial. Se aplica a todos los aspectos de la conducta comercial y es relevante para la conducta de individuos y organizaciones enteras”. Una ilustración de la anterior afirmación lo constituye, por ejemplo, la política sobre equidad de género, que según algunos autores (Furlotti *et al.*, 2019; Galbreath, 2018) y la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible, en el entorno laboral y profesional está relacionado con los siguientes tópicos:

- Acceso a educación • Igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional •
- Empleo femenino • Brecha salarial de género • Protocolo de acoso sexual •
- Programas sociales dirigidos a mujeres de la comunidad más cercana • Condiciones de trabajo y salud para empleadas • Conciliación de la vida personal y laboral •
- Mujeres en órganos directivos.

En este sentido, la investigación desarrollada por Blanco-González *et al.*, (2020) encuentra que el desarrollo de políticas de equidad de género o de igualdad entre sexos aumenta la *legitimidad moral* de las empresas, su reputación corporativa y su aceptación social, sin mencionar que se asocia a un mejor desempeño financiero corporativo (Galbreath, 2018).

Lórinczy & Sroka (2015) plantean que el comportamiento ético puede traer beneficios significativos para una empresa, tales como:

- Atraer clientes a los productos de la empresa, aumentando así las ventas y las ganancias;
- Asegurar que los empleados quieran permanecer en el negocio, reduciendo la rotación laboral y, por lo tanto, aumentando la productividad;
- Atraer a más empleados que deseen trabajar para la empresa, lo que permitirá a la empresa contratar a los empleados más talentosos;
- Atraer inversionistas y mantener alto el precio de las acciones de la compañía, protegiendo así el negocio de una adquisición.

Por el contrario, el comportamiento poco ético compromete la reputación corporativa de una empresa y afecta su atractivo para inversionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad de influencia y la sociedad en general.

En el contexto empresarial actual, y en un plano más amplio ligado al desarrollo económico y social de las naciones, dicha exigencia ética se plantea desde el concepto de *Sostenibilidad*, concebido originalmente como *desarrollo sostenible* y definido originalmente en el Informe Brundtland (1987) como aquel (desarrollo) que “satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (p. 16). Actualmente, el concepto de Sostenibilidad se presenta a las empresas como la exigencia de cumplir con sus compromisos en el ámbito económico, social y ambiental, para lo cual la gran mayoría de empresas ha venido implementando un enfoque denominado Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definido por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2002) como:

El compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general (p. 12).

Al respecto, Carroll (2015), un autor clásico en el estudio de la ética de las Organizaciones plantea que:

La RSE implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, ser socialmente responsable, significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento (p. 89).

Una manera concreta de implementar la RSE ha estado fundamentada en la Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholders Theory*), conceptualizada por Freeman (2010) como que la empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendiente al logro de los objetivos de la compañía. Aguinis *et al.*, (2019) define la RSE como “acciones y políticas organizacionales específicas del contexto que tienen en cuenta las expectativas de las partes interesadas y el triple resultado económico, social y ambiental” (p. 1063).

En este orden de ideas, Carroll propone en su artículo seminal de 1991 “*La Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial: Hacia la Gestión Moral de los Stakeholders Organizacionales*” que los objetivos, programas y prácticas de una empresa hacia sus grupos de interés (propietarios, clientes, empleados, comunidad, competidores, proveedores, grupos de activismo social y la sociedad en general), pueden identificarse con unos de los niveles propuestos en la pirámide la responsabilidad social corporativa, en función de las obligaciones o responsabilidades que la empresa asume, presentada a continuación:

- ***Responsabilidades Económicas*** de las organizaciones como la base fundamental de su permanencia en el tiempo, por lo que producir y generar servicios que la sociedad amerite constituyen la esencia de su existencia.
- ***Responsabilidades Legales***, de las cuales constituyen la obediencia de las leyes establecidas.
- ***Responsabilidades Éticas***, que involucran el cumplimiento de otras expectativas sociales, no contempladas en la ley.

- **Responsabilidades Filantrópicas;** las cuales son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad amerita y que forman parte de los valores de la organización.

Figura 8

Pirámide de responsabilidad social corporativa



Nota. Tomado de Carroll, A. (2020). Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.

Así las cosas, encontraremos que en la medida que se asciende en la pirámide, los gerentes a cargo de las empresas parecen tomar decisiones y acciones que las comprometen a asumir obligaciones y responsabilidades que van más allá de un interés económico (rentabilidad) o técnico (productividad), trascendiendo el cumplimiento de sus obligaciones económicas y legales, para responder a expectativas éticas de la sociedad relacionadas con la justicia o los derechos (no establecidas como leyes) o incluso, en el nivel de filantropía,

realizando contribuciones a la comunidad que la misma no espera de una empresa, fungiendo entonces como una “buena ciudadana corporativa”.

Lewis *et al.*, (2016) proponen un marco conceptual en su investigación que busca establecer una relación entre los *tipos de legitimidad social* (Suchman, 1995) y las *teorías de responsabilidad social corporativa* (Brummer, 1991), con las etapas del desarrollo moral planteadas por Kohlberg (1971). Apoyándose en estudios previos sobre el desarrollo moral *organizacional* (Starke, 1989, Longsdon & Yuthas, 1997; Sridhar & Camburn, 1993) hipotetizaron que los tipos de legitimidad y los enfoques de RSE indicarían un cierto nivel de desarrollo moral, que sería adscribible a las etapas formuladas por Kohlberg. Con anterioridad, Ridenbach & Robin (1991) habían planteado cinco etapas morales en el desarrollo organizacional (amoral, legalista, receptivo, ético emergente y ético), destacando que no todas las organizaciones pasan por todas las etapas y señalando que pueden existir diferencias de desarrollo al interior de la misma organización. El marco conceptual propuesto por Lewis *et al.* (2016) se presenta a continuación:

Figura 9

Marco internacional de desarrollo moral organizacional, legitimidad y RSE

Marco Internacional de Desarrollo Moral Organizacional, Legitimidad y RSE

Niveles de Desarrollo Organizacional	I		II	III	
	Pre-Convencional		Convencional	Post-Convencional	
KOHLEBERG (1971) Desarrollo Moral	Castigo / Obediencia	Relativismo Instrumental	Concordancia Interpersonal	Orientación Legalizada del Contrato Social	Principios Universales de Orientación Ética
			Orientación de Ley y Orden		

SUCHMAN (1995) Tipos de Legitimidad	Pragmática		Moral	Cognitiva
BRUMMER (1991) Teorías de Responsabilidad Corporativa	Clásica	Stakeholder	Exigencia Social	
GRI Categorías	Laboratorio Económico		Producto Ambiental	Derechos Humanos Sociedad

Nota. Tomado de: Lewis et al. (2016). Marco Internacional de Desarrollo Moral Organizacional, Legitimidad y RSE.

Este marco permite resumir algunos elementos comunes y característicos de las empresas en sus enfoques, objetivos, prácticas y programas según su nivel de desarrollo moral:

- En el nivel *preconvencional*, basadas en enfoques de consecuencia y reciprocidad, las organizaciones tienden a ubicarse en el tipo de legitimidad *pragmática* (intercambios directos, formulación de políticas) y asumir enfoques de responsabilidad *clásica* y teoría de los *grupos de interés* (consideraciones económicas y legales), buscando evitar consecuencias negativas y centrándose preferentemente en el interés de la empresa.
- En el nivel *convencional*, que enfatiza la conformidad y el orden social, las organizaciones tienden a ubicarse en la legitimidad *moral* (legitimidad procesal y estructural), y asumen la teoría de la *demanda social* (seguridad, divulgación) ajustándose a lo socialmente aceptado y las expectativas de la industria.
- En el nivel *posconvencional*, las organizaciones buscan superar los estándares legales, tendiendo a ubicarse en la legitimidad *cognitiva* (códigos de conducta,

certificaciones) y las teorías de la *exigencia social* (aire limpio, derechos de los trabajadores) y del *activismo social*, comprometiéndose con principios éticos universales y fomentando el bienestar social.

La investigación de Lewis procedió realizando un análisis de contenido de los informes de ciudadanía de la Iniciativa de Informes Globales (*Global Report Initiative*, GRI) de cuatro sectores industriales (productos químicos, vehículos motorizados, farmacéuticos y servicios públicos). Los resultados obtenidos señalan que los sectores industriales de vehículos automotores y productos químicos se encuentran en un nivel de desarrollo moral más alto (legitimidad *moral* y enfoque de RSE de *exigencia social*) que los sectores farmacéuticos y de servicios públicos, enfocados en la legitimidad *pragmática* y una combinación de prácticas de RSE de *teoría clásica* y *teoría de los grupos de interés*. Los autores aducen que una posible explicación consiste en que históricamente los sectores de automotores y productos químicos han enfrentado una regulación ética más rigurosa de parte del estado y la sociedad, comparada con los últimos.

En la medida en que las organizaciones adoptan determinados enfoques para avanzar en sus niveles de *legitimidad* social, así como diferentes enfoques de RSE para ser mejores *ciudadanas corporativas* y de paso mejorar su reputación corporativa ante sus grupos de interés, cabe observar que ineludiblemente, las decisiones y elecciones sobre dichos enfoques recaen en las *personas* que poseen la más alta autoridad e influencia en la estructura organizacional de las empresas. Siendo así, sería viable considerar que, en últimas, son los directivos ubicados en el ápice estratégico, los responsables de definir el grado de compromiso de la organización con ciertos objetivos, enfoques, prácticas y

programas éticos *de acuerdo con su etapa desarrollo moral* (preconvencional, convencional, posconvencional).

Esto significaría que *no* podríamos esperar que una empresa se comprometiera con una propuesta *ambiciosa* en términos de enfoques, objetivos, políticas, prácticas y programas de Sostenibilidad o RSE (Ej.: legitimidad *cognitiva* y teorías de *exigencia* y *activismo social*) correspondientes a una etapa moral *posconvencional* (estadios 4 y 5) cuando los gerentes al mando, que toman las decisiones importantes o estratégicas, se encuentran razonando moralmente en una etapa moral *convencional* (estadios 3 y 4), y menos probable aún, cuando se encuentran en una etapa moral *preconvencional* (estadios 1 y 2). En este orden de ideas, el estudio realizado por Hussain & Attiq (2017) encuentra que el *liderazgo ético*, entendido como “una práctica social mediante la cual el juicio profesional se ejerce de manera autónoma” (Langlois *et al.*, 2014) u orientado por un razonamiento moral basado en principios, tuvo un impacto positivo significativo en la RSE, en tanto estos líderes se preocupan por alinear la visión, la misión y los valores para institucionalizar las prácticas de RSE, lo que a su vez tiene un impacto en variables como la confianza de los empleados y su comportamiento de ciudadanía organizacional.

El planteamiento expuesto en los párrafos anteriores, que buscó relacionar el nivel de desarrollo moral de los directivos con sus prácticas de RSE, se puede comprender mejor en el contexto de la teoría formulada por Lewin & Stephens (2015), quienes argumentan que los *atributos psicológicos* o *actitudes* de los gerentes (entre ellas, su *desarrollo moral*) pueden, en algunos casos, ejercer un profundo efecto sobre las propiedades de la organización que dirigen. Así, retoman el planteamiento de Strong, & Meyer (1992), para quienes los valores y creencias básicas del director general son una fuerza clave en la

configuración de la organización, por lo que usualmente imprimen sus propios valores en el diseño de esta. De este modo, Lewin & Stephens (2015) argumentaron que:

Las propiedades *micro* del director general (actitudes psicológicas) pueden promulgarse en las características de nivel *macro* de la organización, en aspectos como su arquitectura formal (configuración, centralización, estandarización, especialización), su cultura (ética, proceso de toma de decisiones, normas de trabajo, sistema de compensación, nivel de participación), y su estrategia (p. 186).

Las *actitudes* se asumen en su estudio como propiedades psicológicas duraderas del individuo, es decir, características que son relativamente estables en el tiempo y en la situación, y que influyen en el comportamiento, en la línea planteada por Ajzen & Fishbein (2000).

Los autores definieron para su estudio ocho actitudes: necesidad de logro, maquiavelismo, igualitarismo, confianza en las personas, tolerancia a la ambigüedad, locus de control, propensión al riesgo y *desarrollo moral cognitivo*. Acto seguido, advierten que en ningún sentido se puede considerar este listado de actitudes como exhaustivo de las actitudes que configuran la personalidad humana, y por tanto, señalan que fueron elegidas a partir de cuatro criterios: 1. existen medidas de fiabilidad y validez establecidas para evaluarlas; 2. pueden tener implicaciones en ciertas preferencias para el diseño de la organización; 3. parecen ser relativamente prevalentes entre los directores generales; 4. parece haber variación entre los directores generales en las dimensiones de las actitudes. Las ocho actitudes que Lewin & Stephens (2015) contemplan como influyentes en el diseño de las organizaciones se explican en el Anexo 9¹³.

¹³ Anexo 9. Teoría de Lewin & Stephens

En el mismo orden de ideas y profundizando en la manera en que el desarrollo moral del directivo general condiciona sus prácticas hacia los grupos de interés *internos* de la organización, Maclagan (1993) plantea que los directivos con sus decisiones y acciones pueden generar *o no* un cierto “ethos moral” (un clima social que predispone a la observancia de estándares éticos) relacionable con las etapas kohlberianas. Maclagan (1993), caracteriza estos diferentes contextos organizacionales preguntándose en qué medida un determinado contexto:

- a. Inhibe cualquier forma de pensamiento o discurso moral (nivel preconvencional).
- b. Tiende a imponer una “moralidad organizacional” al individuo (nivel convencional).
- c. Fomenta la expresión de puntos de vista morales o autónomos (nivel posconvencional).

La promoción de ciertos climas éticos al interior de las organizaciones, por parte de directivos con alto nivel de influencia, estaría entonces relacionada con su nivel de desarrollo moral y éste seguramente fundamentaría la preferencia de los directivos por un determinado *estilo de gestión* (Likert, 1967), en un espectro que va desde el estilo *autoritario* (relacionable con una moralidad preconvencional) al estilo *participativo* (relacionable con una moralidad posconvencional). Sobre la incidencia del directivo en las políticas, programas, prácticas y otros mecanismos de institucionalización de la ética en las organizaciones, Maclagan (1993) afirma que:

Muchas cuestiones relacionadas con la capacitación en ética y el desarrollo moral para individuos particulares en las organizaciones son el producto de las acciones de otros individuos más influyentes y, como ocurre con cualquier otra persona, tales

individuos influyentes exhiben características asociadas con diferentes niveles de desarrollo moral. Sin embargo, podemos cuestionar si tales personas han sido o no moldeados por sus organizaciones empleadoras de la misma manera que hemos supuesto en el caso de los miembros menos influyentes; es muy probable que, lejos de ser moldeados por la organización, hayan creado el molde (p. 650).

Esta capacidad para dar forma a las normas y valores de la organización se relaciona directamente con la autoridad formal que le es conferida al directivo por su posición en la estructura organizacional. De esto se sigue que el interés de un directivo particular por implementar programas de fortalecimiento ético en una organización estaría condicionado por su nivel de desarrollo moral, y en caso de que lo estuviera, esto reflejaría que el directivo es *éticamente sensible*, según Maclagan (1996) una persona que reconoce la posibilidad de problemas éticos y, más significativamente, su importancia para la organización, sus partes interesadas externas y sus empleados y que presumiblemente estaría al menos en el nivel convencional. En el mismo sentido, Lavoie y Culbert (1978) coinciden con este planteamiento al afirmar que, desde su experiencia como consultores, que “las teorías de Desarrollo Organizacional (DO) han atraído principalmente a individuos y organizaciones que funcionan en niveles relativamente altos de desarrollo moral” (p. 423).

Finalmente, tanto en el mundo empresarial como académico existe la *creencia* (o el *deseo*) de que los directivos en los cargos más altos de la estructura organizacional poseen un nivel razonamiento moral más evolucionado respecto de sus subordinados (o el promedio de la población), explicable en función de factores coadyuvantes plausibles como una mayor edad, madurez, formación, experiencia o socialización ética en la empresa o en

el mundo laboral, por lo que se esperaría que a medida que ascendieran en la estructura organizacional de la empresa, su razonamiento moral *también ascendiera*. No obstante, cabe recordar que la investigación de Kohlberg colocó a la mayoría de los adultos estadounidenses en un nivel de razonamiento moral convencional y, por lo tanto, los individuos que razonan moralmente en etapa 3, con base en principios de justicia y derechos, sean dirigentes o dirigidos, son una minoría en las organizaciones. En síntesis, esto representa un enorme desafío para la investigación en campos como la Psicología del Desarrollo Moral, los Estudios Organizacionales, la Ética de los Negocios y en particular, para la comprensión de los procesos de Toma de Decisiones Éticas en las Organizaciones. El conocimiento generado desde estos campos debería permitir replantear la formación ética en las escuelas de negocio, dado que actualmente la educación directiva pareciera proceder desde creencias simplistas o ideológicas, atribuibles a un cierto “sentido común” y distante de una aproximación científica. Por ello, por ejemplo, en el contexto colombiano, se espera o confía que la sumatoria de formación religiosa *católica* de profesores y estudiantes (vía socialización familiar y escolar) *más* la instrucción dada a los docentes sobre la necesidad de discutir los aspectos morales de sus disciplinas en el aula (sin método, organización ni preparación), fuese una base suficiente para asegurar la idoneidad ética de los próximos directivos.

4.2.6. *El Rol Moral del Directivo*

En su trabajo sobre “Los fundamentos del pensamiento y las prácticas Administrativas” (2004), la investigadora Renée Bédard¹⁴ desarrolla dos interesantes

¹⁴ La autora hace parte del grupo de investigación Humanismo y Gestión del HEC de Montreal (Canadá), que tiene como propósito desarrollar una perspectiva de la administración centrada en la persona. En primera instancia, buscó indagar lo que se entiende por un buen dirigente, lo que hace que un dirigente se juzgue competente y las razones del éxito o fracaso de una persona que asume responsabilidades de dirección.

planteamientos para explorar la Administración, como disciplina y profesión, que a su vez pueden ser útiles para comprender en qué sentido el rol directivo tiene un carácter *moral*.

En primer lugar, encuentra que es posible establecer un paralelo entre la teoría administrativa de Henry Fayol (1916) y la teoría organizacional de Henry Mintzberg (1979)¹⁵, en cuanto proponen que en toda organización se identifican tres niveles, correspondientes (en orden descendente) al *gobierno*, la *administración* y la *producción* (en Fayol); y el *ápice estratégico*, la *línea media* y el *núcleo de operaciones* (en Mintzberg). Lo que subraya la autora, allende este paralelo, es que estos tres niveles corresponderían genéricamente a tres funciones que están omnipresentes a nivel de la anatomía y fisiología de las personas, las organizaciones y las sociedades¹⁶, funciones a las cuales denomina Gobierno e Interés General, Protección y Seguridad, y Producción y Creación (Bédard, 2004), y que en su conjunto llama *Trilogía Administrativa* (funciones básicas para toda persona y sociedad en su propósito de sobrevivir y desarrollarse). En este contexto, la autora señala que es posible identificar cierta figura “arquetípica” en sociedades y organizaciones, encargada de ejercer la función de *Gobierno e Interés General*, que para las Organizaciones correspondería al Gerente, Directivo o *Manager*.

En segundo lugar, plantea que es posible analizar o decodificar los comportamientos y acciones humanas a partir de la indagación por cuatro dimensiones que les subyacen, y que históricamente han sido objeto de estudio filosófico: Ontología (pregunta por lo Real),

¹⁵ Anexo 4. Teoría de la Organización de Henry Mintzberg.

¹⁶ En el libro *La República*, reflexionando sobre el Estado Ideal (en términos de Justicia), Platón propone que dicho Estado estaría conformada en su base por una clase social de Productores (agricultores, comerciantes, constructores, artesanos) cuya virtud principal sería la Moderación; a continuación, una clase social compuesta por Guardianes (virtud principal: Valentía) y en la cima de la pirámide social, una clase compuesta por Gobernantes (Filósofos), que se ocuparían de tareas de gobierno y toma de decisiones, cuya virtud principal sería la Prudencia (“no ser alocado y razonar bien, considerando los pros y los contras de las decisiones”). Si cada nivel desempeñaba integralmente su función, el Estado cumpliría en conjunto el precepto o Virtud cardinal: la Justicia.

Epistemología (pregunta por lo Verdadero), Praxeología (pregunta por lo Práctico o Funcional) y Axiología (pregunta por el Bien), lo que sintetiza en el llamado *Rombo Filosófico*. Posteriormente, utilizó la Trilogía Administrativa y el Rombo Filosófico para “observar, organizar e interpretar los hechos y las manifestaciones de las personas y los fenómenos organizacionales”, buscando comprender los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas.

Partiendo de la siguiente gráfica, y ubicándose en la dimensión *Axiológica*, sobre el Directivo (función *Gobierno e Interés General* en la Organización) recaen obligaciones relacionadas con la *preservación de lo Sagrado* (*sacralizar* o asegurar la observancia de los Valores centrales), la *impartición de Justicia* (*juzgar* o dirimir situaciones conflictivas entre miembros), y *garantizar la gobernabilidad de la organización o Política* (definir reglas o *legislar* sobre la organización del trabajo y la convivencia).

Figura 10

Fundamentos filosóficos del pensamiento y las prácticas administrativas



Nota. Bedard.R. (2004). Cuadernos de Administración Universidad EAFIT.

En la actuación sobre estas tres dimensiones y sus correspondientes tareas (sacralizar, juzgar y legislar), que buscan asegurar la identidad, integridad, legitimidad y perennidad de la Organización, es plausible suponer que las decisiones y comportamientos del Directivo estén condicionadas por su nivel de desarrollo moral (Kohlberg, 1992), su escala de valores (Scheler, 1996), o su competencia de juicio moral (Lind, 1995, 2004). Al respecto, Karasioğlu (2021), afirma que “la realidad de la toma de decisiones demuestra que éstas se toman no sólo en función de los hechos y el statu quo, sino también de los valores y representaciones personales que influyen en la visión del mundo” (p. 127). Desde esta perspectiva, en las decisiones y comportamientos directivos subyace un conjunto de razonamientos morales que serían susceptibles de adscripción a los niveles o estadios de desarrollo moral contemplados por Lawrence Kohlberg. Esta afirmación cobra sentido en cuanto el desarrollo moral cognitivo ha demostrado ser el factor más influyente en la toma de decisiones éticas de los individuos (Ford & Richardson, 1994; Kish-Gephart *et al.* 2010; O’Fallon & Butterfield, 2011; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). En su rol de sacralizar, el directivo define los valores que son prioritarios para el colectivo que orienta, proponiéndolos como principios de decisión en todas las esferas y en todas las circunstancias en que los miembros del colectivo deban decidir y actuar como representantes de la organización en el ejercicio de sus roles. Dichos valores y principios, que operan como guías generales de prescripción y proscripción, constituyen el principal referente ético en tanto funcionan desde una jerarquía o escala, a partir de la cual se define la preeminencia de un valor sobre otro, anticipando el valor que se debe elegir en caso de que un miembro de la organización se encuentre frente a una situación o hecho que represente un conflicto de valores.

La función de sacralizar implica que los directivos deben definir lo que es importante para el grupo, lo que debe ser objeto de respeto y veneración, lo que se valora como deseable y que debe imprimir un sello en lo que el grupo *es* (identidad), *hace* (medios) y *quiere* (fines), y que convergentemente se expresa en valores *sagrados* (aquello que tiene carácter de no-negociable, inviolable, so pena de cometer *sacrilegio*). El referente más cercano en la cultura latina lo constituyen los sacramentos de la iglesia católica, si bien en esta discusión lo sagrado se presenta en un contexto laico, no confesional o religioso. Lo sagrado expresa, entonces, la relación que un grupo humano establece con aquellos valores que juzga más elevados (Bédard, 2003).

En tal sentido, los directivos dan forma al clima ético de la empresa, tanto en los valores que enuncian y proponen en sus discursos y exhortaciones, que pueden llegar a ser valores “añadidos” (o que no reflejan los aprendizajes del grupo laboral, Schein, 1980), como en aquellos que son inferidos de sus decisiones y acciones por quienes observan su conducta y su estilo directivo.

Sería plausible preguntarse si los valores sacralizados por el directivo no provienen fuertemente de la proyección de sus propios valores como sujeto moral, más allá de serle fiel a los valores de su *comunidad profesional*, de la institución a la que sirve o los valores en boga de su sociedad. En tal caso, lo que encontraríamos sería un contenido posible para la frase “las organizaciones son la sombra de sus líderes”, como observación común sobre la fuerte influencia que la ideología personal o el conjunto de concepciones subjetivas del directivo ejerce en la manera en que sus decisiones configuran espacios de socialización a través del trabajo conjunto.

Ante un gran espectro de situaciones contingentes del comportamiento de la organización sobre los que los directivos deben pronunciarse para aprobar/desaprobar dicho

comportamiento, se encuentra casi siempre la reflexión sobre lo que es justo o injusto, es decir, la formulación de un juicio moral. En ambos casos, tanto en las percepciones que constituyen o conforman el clima ético como en la competencia del juicio moral, encontraremos un razonamiento colectivo (clima) y un razonamiento personal (subjetivo) sobre el grado en que una norma o actuación es considerada justa. Según Velasco (2010), de acuerdo con los usos corrientes del lenguaje, “justas” o “injustas” pueden ser:

1. Las acciones (o decisiones) de las personas: las normas se toman como dadas y se plantea la cuestión de la justicia (o la injusticia) de las acciones que se ajustan (o no se ajustan) a las normas.
2. Las normas (leyes, reglas, etc.): se plantea la cuestión de la justicia (o injusticia) de las propias normas (p.24).

De este modo, buena parte de la vida organizacional en su cotidianidad pasa por la reflexión permanente sobre la justicia implícita en las normas y en las acciones/decisiones que toman dirigentes y dirigidos cuando las aplican.

En relación con la tarea de legislar, consistente definir las condiciones que aseguren el orden y la armonía del colectivo, la organización se configura como un entramado de relaciones sociales mediadas por la producción y reguladas por normas implícitas y explícitas que pueden evaluarse como justas o injustas tanto en su contenido como en la forma en que se aplican. Así, el clima ético de la organización comprendería el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen sobre la justicia o injusticia que le es inherente tanto al contenido mismo de los principios y normas que regulan su interacción social y su desempeño como agentes representantes de la organización, como por la justicia o injusticia de los procedimientos que la organización emplea para tomar

decisiones sobre, entre otros aspectos, implementar movimientos estratégicos y comerciales; realizar selecciones, promociones, despidos, reconocimientos; distribuir bienes valiosos (recursos, oportunidades, incentivos, etc.) o aplicar sanciones y penalizaciones. Estas son apenas una pequeña muestra de las tareas y responsabilidades que los directivos acometen cotidianamente y frente a las cuales deben tomar decisiones y efectuar acciones, que sin duda pueden diferir cualitativamente en términos *morales* (más o menos justas, correctas, aceptables) según su nivel de desarrollo moral.

En este último caso, el concepto de justicia que a nivel macrosocial retoma Velasco (2011) de John Rawls (1979), puede ser pertinente a nivel organizacional, puesto que señala que:

El concepto de justicia (sociopolítica) alude a algún conjunto de principios –a ser determinado- que se aplican a las instituciones básicas de una sociedad y que suponen una distribución adecuada de las cargas y de los beneficios de la cooperación social. A su vez, cada concepción de la justicia proporcionará criterios sustantivos con los cuales “rellenar” ese conjunto de principios, criterios según los cuales diversas situaciones podrán ser caracterizadas como justas o injustas. En suma, cada concepción de la justicia (sociopolítica) proporcionará un criterio de sociedad justa (p. 47).

Por ello, una pretensión fundamental de la Nueva Teoría Administrativa (NTA)¹⁷ es hacer más *justos* los espacios laborales, a partir de un conjunto nuevo de *principios* (un “nuevo contrato social” entre la empresa y sus miembros) que permita a la organización funcionar más como una “comunidad de propósito”, en otras palabras, un *sistema social*

¹⁷ Anexo 11. Nueva Teoría Administrativa.

basado en la cooperación más que en el conflicto. Sin embargo, este conjunto de principios sería difícilmente esperable de un directivo que se encuentre en una etapa moral preconventional (interés propio) y posea una baja competencia de juicio moral (no sensible a argumentos contrarios). Un bajo nivel de desarrollo moral condicionaría su capacidad para, según Bédard (2003), sacralizar, juzgar y legislar en esa sociedad a escala que representa una Organización.

En relación con la moralidad de los gerentes, Archie B. Carroll, uno de los mayores expertos en ética gerencial y empresarial, propuso en su artículo “*In search of the moral manager*” (1987), clasificar a los gerentes en tres grupos o estilos éticos gerenciales: gerentes *morales*, gerentes *inmorales* y gerentes *amorales*. No obstante, la tipología propuesta, observa que “es perturbador pensar que para el gerente promedio, estos tres estilos operan en varios momentos y bajo circunstancias variadas, siendo amorales, pero ocasionalmente pueden ser morales o inmorales”.

Señala igualmente que mientras los gerentes *morales* eran los más difíciles de encontrar, los más comunes eran los gerentes *amorales*, sugiriendo que, en general, las consideraciones éticas no son consideradas en las decisiones gerenciales, incluso donde no hay una intención activa de no ser ético.

Al respecto, afirma que los gerentes *amorales* son básicamente buenas personas, pero ven el competitivo mundo de los negocios como éticamente neutral. A continuación, se presenta una tabla que describe las características de cada uno de los tres tipos de *moralidad gerencial* y la manera como éstas se expresan en sus decisiones y actuaciones frente a algunas características organizativas:

7.2.7. Enfoques de la Ética de la Gestión

Tabla 2

Ética de la gestión

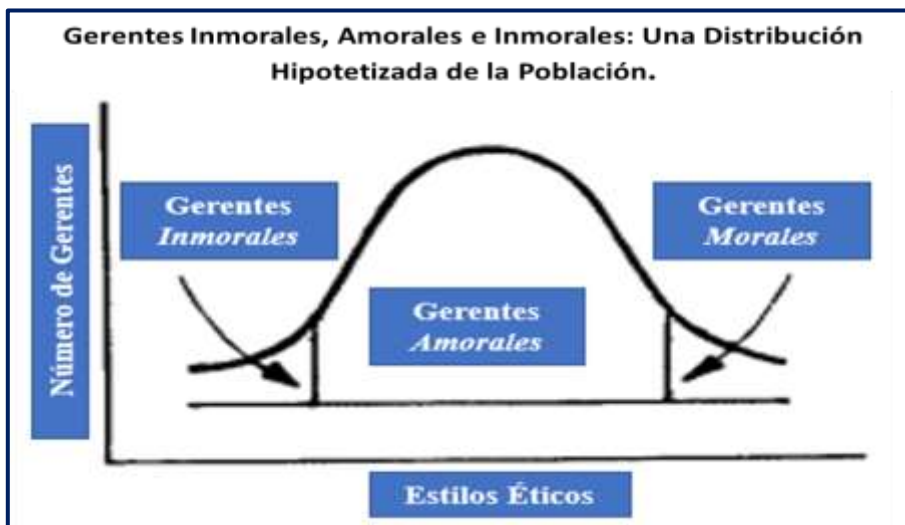
		Gestión Inmoral	Gestión Amoral	Gestión Moral
Características organizativas	Normas éticas	Las decisiones, acciones y comportamientos de gestión implican una oposición positiva y activa a lo que es moral (ético). Las decisiones son discordantes con los principios éticos aceptados. Se implica una negación activa de lo que es moral.	La gestión no es ni moral ni inmoral, pero las decisiones están fuera de la esfera a la que se aplican los juicios morales. La actividad de gestión está fuera o más allá del orden moral de un código en particular. Puede implicar una falta de percepción ética y conciencia moral.	La actividad de gestión se ajusta a un estándar de comportamiento ético o correcto. Se ajusta a los estándares profesionales aceptados de conducta. El liderazgo ético es un lugar común por parte de la gerencia.
	Motivos	Egoísta. La administración solo se preocupa por sus ganancias o las de la empresa.	Bien intencionado pero egoísta en el sentido de que no se considera el impacto en los demás.	Bien. La administración quiere tener éxito, pero solo dentro de los límites de los preceptos éticos sólidos (equidad, justicia, debido proceso).
	Metas	Rentabilidad y éxito organizacional a cualquier precio.	Rentabilidad. Otros objetivos no son considerados.	Rentabilidad dentro de los límites de la obediencia legal y los estándares éticos.
	Orientación hacia la ley	Las normas legales son barreras que la gerencia debe superar para lograr lo que quiere.	La ley es la guía ética, preferiblemente la letra de la ley. La pregunta central es qué podemos hacer legalmente.	Obediencia a la letra y al espíritu de la ley. La ley es un comportamiento ético mínimo. Prefieren operar muy por encima de lo que exige la ley.
	Estrategia	Explotar las oportunidades para obtener ganancias corporativas. Corte esquinas cuando parezca útil.	Dar rienda suelta a los gerentes. La ética personal puede aplicarse, pero solo si los gerentes lo desean. Responder a los mandatos legales si es atrapado y requerido para hacerlo.	Vivir según estándares éticos sólidos. Asumir una posición de liderazgo cuando surjan dilemas éticos. Interés propio ilustrado.

Nota. Carroll, A. B. (1987). In Search of The Moral Manager. *Business Horizons*, 30(2), 7-15.

Carroll (1987) señalaba en su momento que no existían datos que permitieran indicar la composición porcentual de los gerentes (estadounidenses) en estas tres categorías; sin embargo, basado en reportes de comportamiento de los gerentes, estudios de ética y su experiencia enseñando ética en programas de formación de ejecutivos, *hipotetizaba* que se distribuirían en una curva normal (aclarando que no se había testado), como lo muestra la siguiente figura.

Figura 11

Gerentes morales, amorales e inmorales: una distribución hipotetizada de la población



Nota: Carroll, A. B. (1987). In Search of the Moral Manager. Business Horizons, 30(2), 7-15.

Ante tal panorama, exhortaba a que una prioridad de las organizaciones consistiría en fortalecer el juicio moral de los gerentes, lo que a su vez suponía cambiar el paradigma de entender la organización como una entidad puramente económica o legal, a una en la cual se asume gerencialmente una multitud de responsabilidades y expectativas sociales de los grupos de interés de la organización.

La comprensión de la actuación moral del directivo precisa de contextualizar dicho ejercicio en el marco organizacional, en el que opera como agente, toda vez que ello le impone unas condiciones que delimitan una “zona de jurisdicción” (Weber, 1991) y un conjunto de parámetros institucionales, normas y políticas, que buscan, por lo menos, influenciar sus decisiones en un sentido previsible y entendido como satisfactorio para la supervivencia y competitividad de la organización. De este modo, la actuación moral del directivo se halla condicionada por el complejo contexto que configura la yuxtaposición de las expectativas sobre su rol directivo, el marco axiológico de su organización y el discurso “moral” de la sociedad sobre el sentido de “la empresa” y “los negocios”. En el Anexo 12¹⁸, el autor del presente documento plantea una extensa y profunda discusión sobre los factores organizacionales que tienen una influencia importante en la toma de decisiones éticas en las organizaciones.

Ante la compleja tarea que enfrentan cotidianamente los gerentes de tomar decisiones éticas en el trabajo, sea de manera intuitiva o analítica, considerando la ética utilitarista o deontológica, siguiendo una línea relativista o idealista, Kvalnes (2019) propone la Rueda de Navegación, como herramienta diseñada para poner la ética en un contexto que también incluye las dimensiones de la ley, la identidad, la moralidad, la reputación y la economía. El autor plantea que esta herramienta ayuda a los tomadores de decisiones a realizar un seguimiento de estas seis dimensiones para cada alternativa, quedando abierta la posibilidad de establecer su importancia relativa en cada caso. Esta herramienta se presenta a continuación:

¹⁸ Anexo 12. Influencias Organizacionales en la Toma de Decisiones Éticas.

Figura 12*Rueda de navegación ética*

Nota. Tomado de Kvalnes, Ø. (2019). *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations*. 2nd ed. 2019. Springer Nature.

En este orden de ideas, se viene reconociendo la trascendental incidencia que el desarrollo del juicio moral de los directivos (y su expresión en actos morales, como decisiones y comportamientos) conlleva en la configuración de espacios organizacionales (operacionalizados y reflejados en estructuras, culturas y climas organizacionales) que promueven u obstaculizan la satisfacción de necesidades humanas y el logro de objetivos organizacionales (en el Anexo 13, el autor del presente estudio plantea el contexto organizacional como generador de satisfactores para el desarrollo humano).¹⁹ Por ello, es posible afirmar que el centro de la discusión actual a nivel de la literatura administrativa y de la profesión gerencial lo constituye la reflexión sobre la ética empresarial, gerencial y de los negocios, así como su *enseñabilidad* (o posibilidad de ser enseñada en un proceso educativo escolarizado).

¹⁹ Anexo 13. Organizaciones y Desarrollo Humano.

4.3. Marco Conceptual

4.3.1. Competencia de Juicio Moral

La Competencia del Juicio Moral fue definida por Kohlberg (1964) como la “capacidad para tomar decisiones y realizar juicios con un componente moral (basados en principios internos) y actuar de acuerdo con tales juicios”. Con base en este referente, George Lind, psicólogo y educador alemán que profundizó los planteamientos de Kohlberg, invocando tanto hechos cotidianos como resultados de investigación, subraya el hecho de que existe una notable dificultad en las personas para escuchar y valorar argumentos que contrarían su opinión acerca de determinados problemas o situaciones de índole moral.

Esta dificultad para atender a la *calidad moral* de los argumentos que contrarían su posición personal frente a un dilema moral determinado les impele a defenderse de someter las opiniones propias a una revisión según criterios morales y por lo cual se inclinarían a usar dichos criterios preferentemente en el acto de juzgar las opiniones y formas de comportamiento de otras personas. Al respecto, Lind (2010, p. 75) refiere que Putnam (2000):

Hace algunos años causó cierto revuelo con su libro (*Bowling alone*); su tesis era que cada vez más estadounidenses juegan a los bolos solos y no en un club, porque el estadounidense moderno ya casi no habla con otros estadounidenses, *al menos con aquellos que tienen otra opinión*: un país se vuelve solitario (el subrayado es del autor) (p. 75).

En este orden de ideas, Lind (2007) define la Competencia del Juicio Moral como la “habilidad de la persona para juzgar argumentos en pro y en contra en un problema moral controversial sobre la base de sus propios principios morales, esto es, sin considerar su

opinión sobre el problema en particular” (p. 195), lo que supone una capacidad para aceptar o rechazar de manera consistente argumentos sobre un asunto moral en particular, considerando la calidad moral de dichos argumentos, aun cuando éstos se opongan a la postura del sujeto sobre el asunto en cuestión.

De este modo, la concepción de competencia de juicio moral remite a una capacidad interna del individuo y no está referida a las concepciones conductistas de la conducta moral en cuanto éstas “típicamente definen la conducta moral si se ajusta a una norma social y culturalmente aceptada” (Kohlberg, 1984. p. 34), o en general, aludiendo a una concepción tradicional de la moralidad que la asimila a la conformidad del comportamiento respecto de reglas y normas externas. En este sentido, Lind (2016), señala tres cambios de gran alcance en el concepto:

- Que la moralidad tiene un aspecto de capacidad y, por lo tanto, no puede simplemente reducirse a su lado afectivo,
- Que la moralidad se define como conformidad con los principios internos, y solo así puede dar sentido a conceptos como los ideales morales, autonomía y responsabilidad (Pittel & Mendelsohn, 1966),
- Y esa acción debe ser parte de la definición de competencia moral. Es decir, estamos hablando solo de una competencia cuando se manifiesta en el comportamiento, y no solo existe como una idea o intención” (p. 6).

De acuerdo con el autor, la Teoría del Aspecto Dual de la Conducta Moral (Lind, 2004) incorpora muchos postulados de la teoría del desarrollo moral cognitivo, pero plantea también algunas interpretaciones y modificaciones para hacer la teoría más coherente y consistente con los datos empíricos. Una aproximación más informal al concepto de

Competencia Moral se ilustra en el ejercicio que el profesor George Lind propuso a los participantes en la conferencia inaugural ofrecido en la Universidad del Rosario sobre la Ética de lo Público (Bogotá, Colombia, 2018):

Figura 13

Preguntas al público – competencia de juicio moral

Dos preguntas para el público

- ¿Usted siempre desea actuar moralmente bien? 1.
- ¿Usted siempre actúa moralmente tanto como lo desea? 2.
- La habilidad que necesitamos para cubrir la brecha entre “desear” y “actuar” es aquello que llamamos “*competencia moral*”.

Nota. Tomado de Lind, G. (2018). *Conferencia Competencia de Juicio Moral*, Universidad del Rosario.

Al respecto, Lind (2004) señala que Kohlberg (1984) parecía no identificar la necesidad de contar con una habilidad especial o capacidad a la hora de resolver conflictos morales, pues bastaría en las personas la voluntad de responsabilizarse por la implementación de un principio moral para resolverlos. Por oposición, Lind (2016) plantea que “debemos abordar la cuestión de si también son capaces de lidiar con los conflictos inevitables entre estos principios, es decir, si son capaces de sopesar pensamientos conflictivos y comunicación con personas de ideas afines, así como con oponentes” (p. 18) en especial, agregaríamos, con éstos últimos, en tanto posibilidad de participar en el pensamiento y el discurso moral. De allí se sigue que dicha competencia está relacionada con la “capacidad de pensar y discutir puntos de vista opuestos sobre temas morales”, en la tradición sociológica de Dewey (1975), Karl-Otto Apel (1990) y Jürgen Habermas (1990),

que abogan por el enfoque de la *ética comunicativa*, como paradigma deseable para los actos comunicativos propios de las relaciones sociales. Su ética plantea, según Lind (2016) que:

Debemos resolver los problemas y conflictos morales mediante la ponderación razonada de los argumentos, es decir, buscando soluciones a través del pensamiento y la discusión, y no mediante la violencia, contra nosotros mismos o contra los demás, y no mediante el autoengaño, el fraude, ni el poder (p. 9).

Coherente con esta aproximación, Habermas (1976a) define el razonamiento moral como “la erradicación de aquellas relaciones de poder que están incrustadas discretamente en las estructuras de comunicación y que impiden la resolución consciente de conflictos y la regulación consensuada de conflictos a través de bloques de comunicación intrapsíquicos y humanos” (p. 34). De allí, Lind (2004) colige que se necesita competencia moral para superar el dogmatismo moral o el rigorismo, es decir, el seguimiento unilateral de un principio moral a expensas de otro, en cuanto el dogmatismo es también una forma de violencia y una incapacidad de reconocer al otro como interlocutor válido.

En términos de una fundamentación sólida de dicha definición, Lind (2016) reseña la investigación del psicólogo social Charles B. Keasey (1973), quien demostró que:

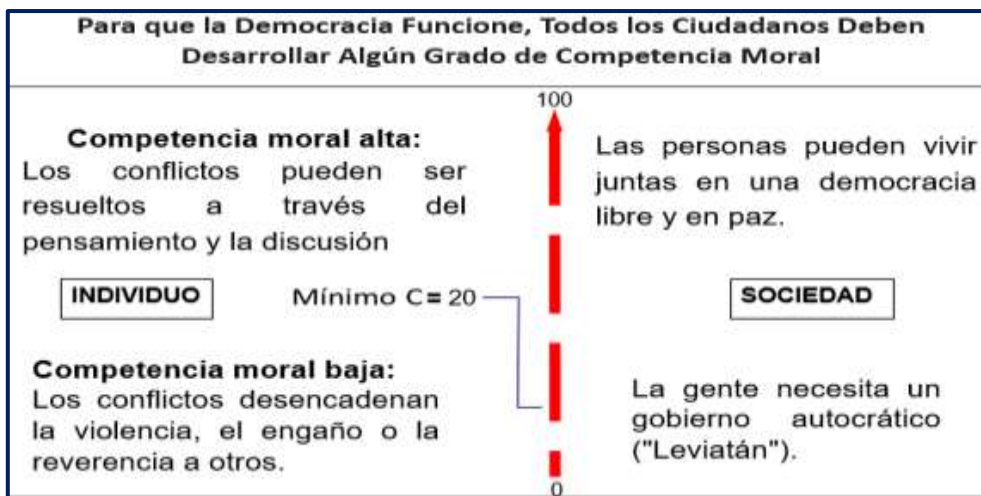
La mayoría de las personas no pueden discutir argumentos que se oponen a su propia postura sobre un tema. ¿No es esto también nuestra experiencia en la vida cotidiana? Si discutimos un tema controvertido, con frecuencia las cosas se vuelven "personales" en poco tiempo. Entonces ya no discutimos sobre el asunto, sino que nos enfrentamos unos a otros, nos hacemos más fuertes o terminamos abruptamente la discusión dándonos la espalda. La incapacidad de sopesar los puntos de vista

opuestos en nuestra mente o de intercambiar argumentos con los opositores parece ser la causa principal del engaño, la violencia y la guerra. Si no podemos resolver controversias a través de negociaciones pacíficas y racionales, solo podemos "resolverlas" por medios inmorales (p. 32).

Así las cosas, en la línea de Jurgen Habermas (1990), un mínimo de Competencia Moral es esencial para fundamentar la convivencia en la forma de gobierno que llamamos Democracia, y más aún, en el prototipo o modo ideal de las conversaciones que se deben dar en una comunidad determinada (social, escolar, organizacional, etc.) para establecer participativamente y por consenso los acuerdos que la regularán (Contrato Social). Este modelo ideal de construcción de normas consensuadas lo llamó Habermas *Democracia Deliberativa* (1990). Tal planteamiento se resume en la siguiente ilustración de la conferencia inaugural de Lind (2018), citada previamente:

Figura 14

Grado de competencia moral que deben desarrollar todos los ciudadanos



Nota. Tomado de Habermas.J. (1990). *Conciencia moral y acciones comunicativas*. Universidad de Cambridge.

A partir de este constructo y con el propósito de construir una prueba válida y confiable para medir la capacidad humana de formular juicios morales, Lind (1999) desarrolló el *Test de Competencia del Juicio Moral* (MJT)²⁰, que confronta a los sujetos con dos situaciones o dilemas morales (Dilema de los Trabajadores y Dilema del Médico). El test les plantea una difícil exigencia, en tanto deben evaluar un juego de doce argumentos a favor y en contra de la decisión tomada por el protagonista del relato (seis de estos argumentos son *a favor* y seis son *en contra*) sobre una Escala Likert de: “Rechazo Fuertemente (-4)” hasta “Acepto Fuertemente (+4)”. Estos argumentos representan las diferentes cualidades morales de razonamiento descritas en las seis etapas del razonamiento moral propuestas por Kohlberg, y, por tanto, las dos partes del argumento (a favor y en contra) son unidas para representar las mismas cualidades o niveles de razonamiento moral con sus implicaciones opuestas (los argumentos son presentados en orden aleatorio)²¹. De este modo, el sujeto enfrenta la tarea de *juzgar* (consistente o inconsistentemente, dependiendo de la *competencia* del sujeto) su posición personal frente a un dilema moral, según la *calidad moral* de los argumentos que contradicen y que apoyan, sin importar si contradicen o apoyan su propia opinión o postura.

Por ello, “el modelo de decisión individual permite reconocer si la persona en estudio emplea criterios morales cuando juzga argumentos o si también lo hace cuando su opinión se ve criticada mediante estos argumentos” (Lind, 1978, 1985, p. 54).

El Test de Competencia del Juicio Moral (MJT) proporciona una medida de la capacidad de las estructuras de juicio moral de las personas conocida como *C-Score*,

²⁰ Anexo 14. Test de Competencia del Juicio Moral (MJT)

²¹ Anexo 15. Codificación de los argumentos del MJT en los Estadios Morales de Kohlberg.

representación numérica del patrón de las respuestas de un individuo ("x") a los argumentos presentados en el MJT. Lind (1985) señala que este índice:

Está diseñado para mostrar cuán capaces son las personas de participar en una discusión moral sobre un tema difícil en lugar de obstruirlo al insistir en su opinión, independientemente de lo que diga a favor o en contra. Tal obstrucción implica que el tema no puede resolverse mediante la discusión, sino solo a través de otros medios como la violencia, el engaño o el ejercicio del poder (p. 53).

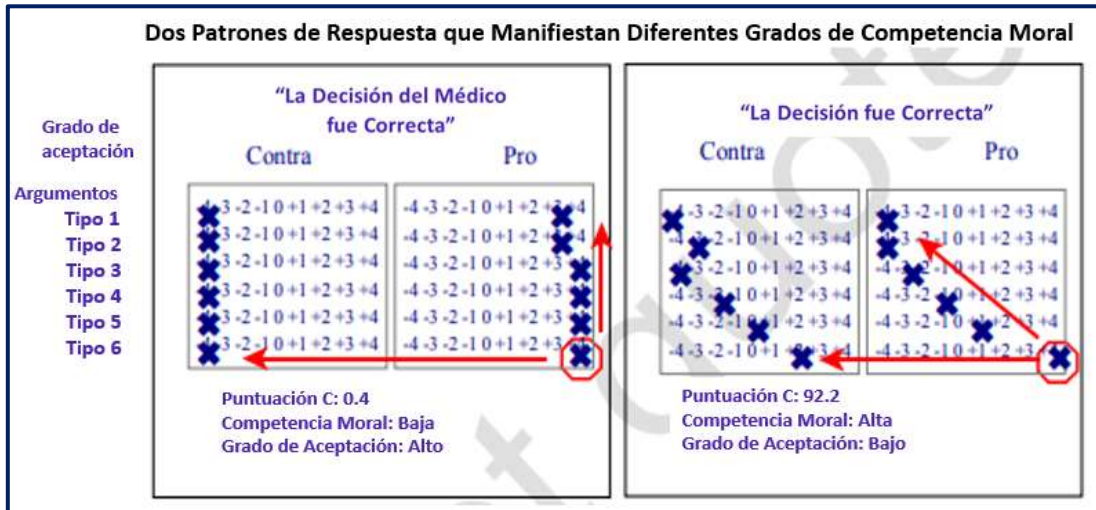
Dado que los argumentos que el sujeto de la prueba debe evaluar están contruidos a partir de los estadios de desarrollo moral propuestos por Kohlberg (1992), y de ahí su diferente *calidad moral*, el Test permite identificar el nivel o Estadio Moral que el encuestado prefiere, también llamado *actitud* u *orientación* moral (lo que Piaget y Lind definen como el aspecto *afectivo*). Lind (2018) señala que:

Mientras las reacciones de los sujetos a las discusiones que favorecen su propia opinión indican el nivel preferido de razonamiento moral para resolver el dilema, sus reacciones a argumentos en contra nos dicen algo sobre su capacidad para utilizar un determinado nivel moral consistente al juzgar el comportamiento de otras personas (p. 53).

Para ejemplificar cómo se interpretan las respuestas de los sujetos frente a la aceptabilidad de los argumentos a favor y en contra de las decisiones de los protagonistas y su implicación en la estimación de su competencia de juicio moral, Lind (2004) presenta el caso de dos participantes ficticios.

Figura 15

Patrones de respuesta manifestado en diferentes grados de competencia moral



Nota. Tomado de Lind, G. (2006). *La prueba del juicio moral. Un enfoque post-Kohlbergiano* (Prensa).

La información estructural puede evaluarse solo a partir del patrón de respuestas individuales, no de respuestas aisladas. Ejemplo: Una calificación muy positiva de un argumento tipo 6 (“+4”) significa baja competencia moral en el patrón izquierdo, pero alta competencia moral en el lado derecho cuando se ve en el contexto de las otras respuestas.

Sobre la interpretación de esta gráfica, Lind (2004) plantea que:

El patrón del lado izquierdo casi no muestra signos de competencia moral y, por lo tanto, produce una puntuación C muy baja. Obviamente, el participante calificó los argumentos solo con respecto a su acuerdo con su opinión sobre la decisión del protagonista (dilema del médico), pero no permitió que la diferente calidad moral del argumento informara su calificación de los argumentos. En el lado derecho podemos ver un patrón de respuesta que claramente significa una competencia moral muy alta. Produce una puntuación C de casi 100. Según nuestra definición estructural de competencia moral, el cálculo de la puntuación C está basado en el

patrón completo de las calificaciones de una persona. En segundo lugar, es posible que haya adivinado por qué he encerrado en un círculo la respuesta ("4") al argumento a favor del tipo 6. Si observáramos las respuestas a los argumentos del tipo 6 de forma aislada, como exigen los enfoques clásicos de la medición psicológica, cometeríamos un gran error al interpretar esto como un signo del desarrollo moral de la Etapa 6, al menos en el caso de la persona del lado izquierdo. Cuando se les pide que califiquen un argumento de Tipo 6 que se opone a su postura sobre el asesinato por piedad, ambos sujetos rechazan totalmente el razonamiento de Tipo 6 (p .11).

La Teoría del Aspecto Dual indica que la comprensión del comportamiento moral precisa de considerar tanto sus aspectos cognitivos como afectivos, pues Piaget (1976) refería que “los mecanismos afectivos y cognitivos son inseparables, aunque distintos: el primero depende de la energía, y el segundo depende de la estructura”. Si bien la teoría del aspecto dual plantea que existe un *paralelismo* entre el aspecto *cognitivo* (competencia de juicio moral medida por el C Index) y el aspecto *afectivo* de las decisiones morales, Lind (2004) señala que esta relación sólo se presenta bajo determinadas condiciones de investigación y no siempre se encuentra una correlación directa. Al respecto, Lind (2018) citado en extenso por la claridad que el texto arroja sobre esta discusión, afirma que:

No hay ninguna conexión necesaria entre las dimensiones cognitivas y afectivas del razonamiento moral. Aunque muchas personas prefieren argumentos morales de la etapa superior, sólo aquellos con estructuras cognitivas más desarrolladas exhiben consistencia o reversibilidad, es decir, la capacidad de reconocer el mérito moral de puntos de vista enfrentados. Invariablemente, la mayoría de los sujetos prefiere

argumentos morales cuando se evalúan factores favorables a su propia decisión, un resultado derivado de socialización exitosa en el lenguaje de la democracia: responsabilidad cívica, derechos civiles y justicia. Es sólo cuando se le solicita evaluar una posición contraria a la propia que surge la importancia de las estructuras cognitivas. Uno puede preferir normas universales de justicia (una alta puntuación afectiva) pero no utilizarlos consistentemente, particularmente al evaluar la posición moral de un adversario (una baja puntuación en la capacidad). O uno puede exhibir una preferencia por las normas morales parroquiales (una baja puntuación afectiva) pero utilizarlas consistentemente para juzgar las posturas morales de un adversario (una alta puntuación cognitiva) (p. 22).

Lind (2018) subraya que, no obstante, el paralelismo afectivo-cognitivo en el desarrollo moral, el cálculo de la puntuación C de una persona es lógicamente independiente de las orientaciones o estadios morales preferidos por la persona. Lo que esto significa se puede ver en el siguiente gráfico de dos personas (ficticias) que tienen la misma puntuación C-Score alta, pero prefieren argumentos de Estadios Morales totalmente diferentes cuando discuten un dilema moral. Sin embargo, también señala que “se ha demostrado que existe una relación empírica muy fuerte entre la capacidad de decisión moral (C Index) y la preferencia por una argumentación moral en las etapas 5 y 6 (posconvencional o de principios)”, que explicaría la similitud de los resultados arrojados por el *Defining-Issues Test* de Rest (1986), una prueba ampliamente utilizada para medir *actitudes* o *estadios* morales, con los resultados arrojados por una prueba de competencia de juicio moral, como el MJT, que evalúa también el manejo de argumentos morales en situaciones controversiales.

Figura 16*Estadio moral – competencia juicio moral*

Nota. Tomado de Lind, G. (2006). *La prueba del juicio moral. Un enfoque post-Kohlbergiano* (Prensa).

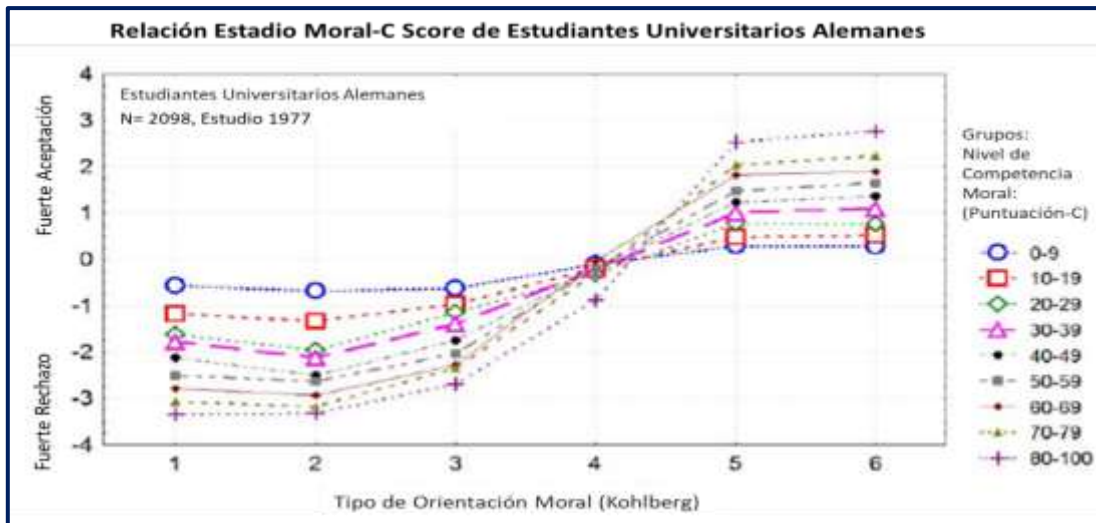
Según Rest (1998), el DIT “provee un puntaje porcentuado (puntaje P) que indica la cantidad de pensamiento posconvencional (en contraste con otros tipos de pensamiento) preferidos por el participante”, lo que permite establecer su nivel de desarrollo moral. Al respecto, Lind (2018) señala que se ha demostrado que las actitudes morales hacia el razonamiento moral posconvencional se correlacionan consistentemente con la competencia de juicio moral (Lind, 1985, 2000; 2002). Sobre este punto, Lind (2018) formula dos preguntas: 1. ¿existe una estrecha relación empírica entre la competencia moral por un lado y las orientaciones o estadios morales por el otro? 2. ¿prefieren las personas orientaciones o estadios morales de tipo alto y rechazan las orientaciones de tipo bajo cuanto mayor sea su competencia moral?

En el siguiente gráfico, Lind (2016) presenta los hallazgos de un estudio con más de 2000 estudiantes universitarios, que parecen confirmar la predicción de Piaget sobre el paralelismo afectivo-cognitivo, particularmente evidente en la etapa moral posconvencional

y su relación con la competencia de juicio moral (C-Score). Lind (2018) señala que este hallazgo se reprodujo en todos los estudios posteriores con el MJT (Lind 1986b; 200b).

Figura 17

Relación estadio moral - C-Score/ estudiantes universitarios alemanes



Nota. Paralelismo afectivo-cognitivo: cuanto mayor es la competencia moral de los participantes, más aceptan las orientaciones morales de tipo alto y rechazan las orientaciones de tipo bajo cuando se discute una decisión en una historia de dilema moral. Tomado de Lind, G (2006). *Un enfoque post-Kohlbergiano* (Prensa).

La competencia de juicio moral ha sido relacionada con un conjunto importante de factores, entre los cuales se destacan aspectos comúnmente abordados en las investigaciones psicológicas, tales como la edad, el género, la escolaridad, los rasgos de personalidad, los estadios cognitivos, los valores personales, etc., y otros factores que se supone guardan algún tipo de relación con la moralidad, tales como la religiosidad, la filiación política (Emler *et al.*, 1983), la nacionalidad, la conducta pro-social, la satisfacción vital, etc., y algunos factores menos evidentes, como los años de ejercicio profesional, el consumo de sustancias como alcohol y cannabis (Lenz, 2006), los estilos de manejo del

conflicto (Rahim, *et al.*, 1999) y la actividad deportiva (Mouratidou *et al.*, 1994), entre otros.

La competencia moral ha sido investigada para establecer su valor como variable predictiva, en particular, de comportamientos noéticos, tales como conductas corruptas en el plano de organizaciones privadas, públicas y sociales, así como en conductas de fraude académico (Voss, & Bolan, 2000), encontrándose que la competencia de juicio moral es una mejor predictora del comportamiento que las actitudes morales o creencias del individuo (Mieg's, 1994), tal como lo plantea la teoría kolhberiana. Incluso, es tan esencial la competencia de juicio moral que, Schmiljun (2019), advierte que los robots deberían estar equipados con competencia moral si no queremos que sean un riesgo potencial en la sociedad, causando daños, problemas sociales o conflictos. A partir de esta afirmación, sugiere seguir la teoría del aspecto dual de la moral de Georg Lind (2004), en tanto proporciona una perspectiva más amplia y otro vocabulario para la discusión sobre la ética de los robots y recomienda que la integración de la moralidad en los robots debe incluir tanto la orientación como la competencia moral.

En relación con el impacto que la competencia moral tiene en el comportamiento social, Lind (2018) reseña un conjunto de estudios experimentales en los que se observó un comportamiento real y no solamente intenciones de comportamiento. Algunos de estos estudios se presentan a continuación.

En relación con el *comportamiento de ayuda*, en una situación experimental en la cual los sujetos del estudio (McNamee, 1977), previamente encuestados con la entrevista de Kohlberg, se vieron instados a socorrer a alguien repentinamente desmayado, Lind (2018) reporta que “el análisis de las observaciones mostró una fuerte correlación entre la "Etapa moral" de los sujetos de prueba y su comportamiento en el experimento. Si bien solo

alrededor del 20 por ciento de los sujetos que estaban en la etapa 2 de Kohlberg intentaron ayudar, esta proporción aumentó secuencialmente de una Etapa a otra. Más del 80 por ciento ofreció su ayuda en las etapas 5 y 6. Este hallazgo confirma la tesis de que la competencia moral es muy importante para el comportamiento prosocial de las personas". Sin embargo, también se constató en estudios posteriores que, si bien todos tenían la disposición a ayudar (las personas que no ayudan no son necesariamente menos morales), los sujetos primero debían resolver consideraciones conflictivas sobre si ayudar o no, y fueron aquellas personas en etapas morales más altas los que primero aclararon sus dudas al respecto y procedieron a ayudar. En esta misma línea, relacionando la competencia moral y la *toma de decisiones*, (Lind, 2021; Mansbart, 2001) encontró que la rapidez en la toma de decisiones sobre una situación que involucra un dilema moral dependía mucho más de la competencia moral de los participantes, comparada con la fuerza de su motivación para tomar una decisión en la situación presentada, lo que sugiere que los sujetos del primer experimento -en etapa 2- pudieron haber ofrecido ayuda si hubiesen tenido más tiempo para resolver sus dudas sobre hacerlo.

En relación con el proceso de toma de decisiones, Lind (2018) reseña un experimento en el campo de la neurociencia que buscó identificar el nivel de activación en ciertas áreas del cerebro cuando se enfrentan tareas o decisiones morales, encontrando que cuanto más alta es la competencia moral de las personas, requieren de menos esfuerzo para tomar decisiones morales. Así, colige que:

Podemos imaginar fácilmente que las personas con poca competencia moral y, por lo tanto, con la necesidad de mucho tiempo para tomar una decisión, experimentarán los problemas y conflictos como mucho más difíciles y sentirán

emociones más dolorosas que las personas que pueden tomar buenas decisiones más rápidamente (p. 15).

Es decir, la competencia moral está relacionada con la capacidad de las personas para manejar la emocionalidad asociada con los conflictos morales que deben resolver en sus vidas lo que puede ser decisivo a nivel de la salud mental de los individuos.

Esta conclusión parece estar en línea con los resultados que han buscado relacionar la competencia moral y el *uso de drogas*. Si bien se ha encontrado una débil correlación entre ambas, ésta se hace fuerte en el grupo de jóvenes con “muchos problemas en la vida” (dificultades en la escuela, divorcio de padres, pérdida de amigos, etc.), en cuanto se ha evidenciado que aquellos que tienen una baja competencia moral muestran un mayor consumo de cigarrillos, alcohol y marihuana, comparados con aquellos que tienen una alta competencia moral (Lenz, 2006). Al parecer, dichos resultados sugieren que para aquellos jóvenes que tienen una baja competencia moral y problemas en sus vidas, estas adicciones ayudan a evadir o mitigar emociones dolorosas derivadas de situaciones o dilemas existenciales que no pueden o no saben cómo resolverlas.

En relación con el interesante tema de la *conducta desviada* o el *comportamiento inadecuado*, Lind (2018) defiende la tesis de entender dicho comportamiento como una manera de las personas por intentar participar en la vida de la comunidad, poco funcional y eficaz, más que como una enfermedad que ataca al individuo, y por ello, necesitan ayuda. Así, considera que la violencia, el fraude, la corrupción y la guerra deben ser vistos como tipos de resolución de conflictos, si bien representan acciones derivadas de niveles de razonamiento y perspectivas sociales de estadios morales muy bajos (egocéntricos,

instrumentales y pre-empáticos). Al respecto, Lind (2004) señala que diversos estudios han encontrado que:

Cuanto menor es el nivel de competencia moral de las personas, mayor es el riesgo de que entren en conflicto con la ley (Blasi, 1980; Hemmerling, 2014; Weyers, 2010). La relación es algo más fuerte con el comportamiento criminal que implica el uso de la violencia y la fuerza bruta que con el delito de cuello blanco (Wischka, 1982). Sin embargo, también el papel de la baja competencia moral en este último está bien documentado en los estudios de correlación. Luchar contra la corrupción y las prácticas ilegales en empresas y organizaciones haciendo sonar el silbato y mostrar la bandera roja parece requerir una alta competencia moral (Roberts & Koeplin, 2007, p. 27).

En el mismo sentido, en el contexto de los experimentos de Milgram (1974) sobre *obediencia a la autoridad*, Kohlberg (1984) encontró que ésta depende en gran medida de la competencia moral de los sujetos, y por ello, aquellos que se encuentran en la etapa 5 no siguen ciegamente las órdenes y tienden a practicar una “obediencia reflexiva” o cuando el contexto o la autoridad les exige transgredir sus estándares morales internos, no dudan en prácticas una cierta desobediencia civil. Lind (2016) confirma esta observación al afirmar que:

El propio Milgram señaló que las personas con educación superior y las que tratan con personas profesionalmente tienen más probabilidades de rechazar la obediencia que las que tienen educación inferior o que los técnicos e ingenieros. Por lo tanto, más y mejor educación podrían contribuir a inculcar una mayor responsabilidad personal (p. 29).

Por último, la competencia de juicio moral se ha relacionado positivamente con la adopción de actitudes y comportamientos que apoyarían un *estilo de vida más democrático*, en tanto individuos con alta competencia de juicio moral estarían menos sujetos a proceder en la cotidianidad con base en prejuicios, estereotipos, sesgos, etc., en el establecimiento y mantenimiento de sus relaciones sociales. Así, Lind (2018) afirma que esta relación es bidireccional en términos causales, en tanto:

La competencia moral no solo es relevante para el comportamiento en muchas áreas, sino que, a la inversa, la oportunidad de pensar y discutir conduce a un aumento de la competencia moral. Al ser usada para resolver problemas y conflictos, la competencia moral crece mucho como un músculo que se necesita para los deportes, por lo que se vuelve más fuerte y más ágil cuanto más se usa. De hecho, hay indicios de que la competencia moral es una condición necesaria para trabajar en la preservación y el desarrollo de la democracia y que lo contrario también es cierto, a saber, que la participación intensiva e igualitaria en los procesos democráticos puede llevar a un aumento de la competencia moral (p. 34).

En apoyo a esta afirmación, Gielen (1986) y Lind *et al.*, (2010) encontraron que hubo una participación significativamente mayor de estudiantes con alta competencia moral entre los manifestantes que en un grupo de comparación de no manifestantes (Haan *et al.*, 1968), en el caso de una manifestación en una universidad estadounidense. Así, las personas con una alta competencia moral parecen identificarse con valores democráticos y la defensa de derechos civiles (Gielen, 1986; Lind *et al.*, 2010). En el Anexo 16²² el autor del presente documento reseña y discute una serie de estudios y planteamientos que

²² Anexo 16. Competencia de Juicio Moral y Democracia.

relacionan la competencia de juicio moral con la democracia, así como con la religión (Anexo 17)²³.

4.3.2. Nivel Jerárquico del Directivo²⁴ en la Organización

El Nivel Jerárquico se asume en este estudio como la adscripción del puesto de trabajo o cargo de un funcionario a un determinado grado de autoridad y responsabilidad, en una estructura organizacional que define una cadena o escala de superordenación y subordinación (rango ascendente/descendente), y que a su vez señala el poder o autoridad para emitir y acatar órdenes y directrices. El grado de autoridad y responsabilidad intrínseco al nivel que corresponde al cargo, define los recursos que tiene a disposición, el ámbito y trascendencia de sus decisiones, la autonomía que se le confiere y el tipo e importancia de resultados por los que se le evalúa. En este sentido, según los resultados por los que responden, Kaplan & Norton (2004) clasifican jerárquicamente los cargos organizacionales en cuatro niveles jerárquicos, a saber:

²³ Anexo 17. Competencia de Juicio Moral y Dogmatismo Religioso.

²⁴ **Directivo:** según Henry Mintzberg (2009), el directivo (hombre o mujer) es “aquella persona que es responsable por los resultados que se esperan de una organización o por una parte identificable de la organización (unidad)”. En desarrollo de dicha responsabilidad o función, desempeña tres conjuntos de roles u obligaciones: Interpersonales, Informacionales y Decisorios. De acuerdo con CINTERFOR y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009), la naturaleza del trabajo directivo comprende las actividades y responsabilidades reseñadas a partir del Nivel 3, en el siguiente esquema:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles. Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo requiere la colaboración con otras personas o un equipo de trabajo. Nivel 3: En su mayor parte, las actividades son no rutinarias en contextos complejos, considerable responsabilidad y autonomía y a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas. Nivel 4: Desarrollo de actividades profesionales o técnicamente complejas en variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. Requiere más responsabilidad por el trabajo de otros y la distribución de recursos. Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de principios fundamentales técnicas complejas, impredecible variedad de contextos. Autonomía personal importante gran responsabilidad en el trabajo de otros y la distribución de recursos sustanciales. Responsabilidad personal en análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Figura 18*Nivel jerárquico en la organización*

Nivel 1	Alta gerencia: responde por resultados del éxito y sostenibilidad de la organización
Nivel 2	Gerencia media: responde por resultados estratégicos
Nivel 3	Gerencia de operaciones: responde por resultados tácticos
Nivel 4	Operaciones: responde por resultados operativos

La *jerarquía* (o cadena de mando) es uno de los 14 principios inherentes al modelo de Organización propuesto por Max Weber (1986), denominado *Burocracia*, y defendido por dicho autor como superior en términos técnicos (más eficaz y eficiente) a otras formas posibles de organización, por lo cual planteó que la burocracia debería ser el modelo de funcionamiento para las empresas privadas y estatales (lo que de hecho sucedió), en una economía que en su tiempo, transitaba desde el feudalismo hacia el capitalismo. La *burocracia* establece que las personas en la organización desempeñan *roles* o *papeles*, que definen un conjunto de funciones, tareas, responsabilidades, así como un ámbito de decisión y actuación delimitado (zona de jurisdicción) que prescribe el rango de asuntos que le competen a dicho rol en un proceso de división del trabajo, tanto en un sentido

vertical (posición en la jerarquía), como horizontal (adscripción a un área de actividad o departamento funcional).

La jerarquía es considerada por Mintzberg *et al.*, (2001) como un mecanismo de coordinación de actividades en las organizaciones, que procede por *supervisión directa* (del superior al subordinado), y que por ende se constituye, vía definición del rol, en una importante instancia para la regulación del comportamiento ético de los miembros de la organización. La burocracia, de cara a asegurar el funcionamiento ordenado, eficaz y predecible de la organización (modelada desde el funcionamiento histórico del ejército y la iglesia), prescribe el ejercicio de una *autoridad legítima* (no carismática, no tradicional, sino racional-legal), en función de la cual se espera que los gerentes ordenen a sus subordinados (el rol directivo conlleva la potestad para ordenar y ser obedecido,) y éstos tengan la disposición de obedecer, por su relación contractual y su lealtad con la organización. Sobre este tópico, Treviño & Nelson (2011) señalan que:

La burocracia surge de la idea de autoridad legítima. Mire cualquier organigrama.

Le dirá quién supervisa a quién, quién tiene autoridad sobre quién. Estas figuras de autoridad cumplen importantes funciones burocráticas. Dirigen el trabajo, delegan responsabilidades, realizan evaluaciones de desempeño y toman decisiones sobre promociones y aumentos (p. 175).

En tanto las personas ingresan a las organizaciones (diseñadas como estructuras de autoridad) asumiendo un rol, y esto supone que deban renunciar a una cierta cantidad de independencia y autonomía personal, los roles pueden reducir el sentido de individualidad de una persona al enfocar la atención en el rol y las expectativas que lo acompañan

(Treviño, 2013), así como su sentido de responsabilidad por sus actos y resultados. Treviño (1992) agrega que:

La investigación ha encontrado que cuanto más exige una empresa una obediencia incuestionable a la autoridad, mayor es la conducta poco ética entre los empleados, menor es su tendencia a buscar asesoramiento sobre cuestiones éticas y menor es la probabilidad de que los empleados denuncien violaciones éticas o entreguen "malas noticias" a la gerencia (p. 41).

Por ello, en el contexto empresarial, es común que los gerentes subordinados se sienten presionados para cumplir con los objetivos de la compañía²⁵, lo que tiene un efecto en el comportamiento ético, en tanto supeditan sus valores y principios morales al mantenimiento de su estabilidad laboral, reduciendo así su sentido de individualidad. Este fenómeno fue tempranamente señalado por el sociólogo norteamericano William Whyte (1961) en su libro "El Hombre Organización", que expone la manera en que las organizaciones modernas subyugan la personalidad de los individuos en nombre de objetivos "corporativos" y supuestamente colectivistas.

Este fenómeno fue estudiado por Zimbardo (1969) como proceso psicológico bajo el término de *desindividuación*, a partir del experimento en que personas corrientes asumieron roles carcelarios (guardia y prisionero) adscritos al azar, resultando que los participantes llevaron tan al extremo su identificación con el rol asignado, que el

²⁵ La empresa norteamericana *Enron* (tal vez el mayor fraude corporativo de la historia) instituyó el comité de revisión del desempeño (PRC, por sus siglas en inglés), que se hizo conocido como el sistema de clasificación de empleados más duro del país. Los empleados fueron calificados por su desempeño y el 15% más bajo fue despedido cada año. Para lograr las mejores calificaciones, todos en la organización se motivaron instantáneamente para "hacer tratos" y publicar ganancias falsas. Tomado de: El ascenso y la caída de Enron. Thomas, W. (2002). *Journal of Accountancy*.

experimento fue cancelado antes de lo previsto por sus perniciosos efectos. En este sentido, respecto de la *primacía del rol sobre la persona* en contextos organizacionales, Treviño & Nelson (2011) señala que “es probable que participen en comportamientos que sean consistentes con su rol prescrito organizacionalmente, incluso si esos comportamientos violan otros valores que tienen” (p. 275), por ejemplo, derivados de su socialización personal, familiar, cívica o religiosa. Una consecuencia que trae consigo entonces la primacía del rol es un posible conflicto entre valores y creencias personales respecto del rol organizacional, o incluso, entre el rol profesional y el rol organizacional (como las enfermeras, que se encuentran desempeñando los roles conflictivos de defensor del paciente y a la vez, subordinado al médico).

Al respecto Treviño & Nelson (2011) afirma:

Un ejemplo particularmente interesante es el proporcionado por profesionales corporativos como abogados, médicos y contadores. Se cree que los profesionales se adhieren más estrechamente a sus roles profesionales. De hecho, esto es parte de la definición de profesional. Aunque hay poca evidencia de investigación, evidencia anecdótica sugiere que muchos médicos corporativos, abogados y contadores se identifican más estrechamente con su rol organizacional (p. 275).

Incluso, señala, que es más probable que las personas denuncien a un compañero si hacerlo forma parte explícita de su función a través de un código de honor o un código de conducta previamente establecido como comprendido dentro de su rol, según lo sugiere la investigación (Trevino & Nelson, 2011).

Las implicaciones que el ejercicio de la autoridad legítima tiene en el desempeño de los roles, fue tempranamente demostrada en los clásicos experimentos de Milgram (1974) sobre obediencia a la autoridad (proceso de influencia social), en los cuales se evidencia que la mayoría de las personas tienden a acatar las órdenes de una figura de autoridad, sin importar si dichas órdenes son contrarias a sus creencias y valores personales sobre lo correcto/incorrecto, e implican causarle daño a otras personas.

Así, los hallazgos de Milgram se han utilizado para explicar algunos de los episodios más polémicos de las fuerzas armadas estadounidenses (Vietnam, My Lay; Guantánamo, Abu Dabi; Afganistán, etc.) o la dinámica de los escándalos corporativos (Enron, Word.com, etc.), en que los implicados uniformemente afirmaron “yo sólo cumplía órdenes”.

Confirmando lo anterior, Hamilton & Sanders (1981) encontraron que los roles alteran la interpretación y el juicio de las malas acciones, es decir que el modelo normativo de las personas que evidencian algún tipo de autoridad frente a sus víctimas es diferente al modelo para el juicio de personas pares a sus víctimas; estos hallazgos se evidenciaron mediante un encuesta con la que se detalló que existen dos dimensiones que gobiernan las decisiones del juicio y son: la jerarquía de la relación y la solidaridad de la relación, a pesar de eso jamás se dejan de lado los hechos al momento de entender los juicios de responsabilidad humana.

4.3.3. Área Funcional en la Organización

El Área Funcional se asume en este estudio como la agrupación de las actividades internamente desarrolladas por una empresa en función de la afinidad de las tareas comprendidas y el aporte especializado de dichas actividades a la cadena de valor

(departamentalización), que son desarrolladas por profesionales con una formación disciplinar y profesional similar.

El área funcional supone que la organización:

- Delimita un conjunto de actividades similares y complementarias desde la perspectiva de las áreas esenciales para el funcionamiento de la organización (finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción, etc.).
- Asigna profesionales con una formación especializada y similar a dichas áreas o departamentos.
- Diseña un flujo de trabajo en el área que hace complementario el trabajo de estos profesionales entre sí y entre el área en mención y las otras áreas (cadena de valor interna).
- Propone un conjunto de criterios e indicadores comunes de evaluación para el área. Para efectos de esta investigación se define que las Áreas Funcionales comprendidas en el estudio son:

Figura 19

Áreas funcionales de la empresa



La inclusión de esta variable en el estudio responde a un conjunto de planteamientos que consideran la posibilidad de establecer diferencias en las áreas funcionales de la

Empresa, en términos de ideología, normas, principios y valores (un “Ethos”, en el sentido de cultura o carácter), que pueden condicionar el ejercicio del Rol Directivo en tanto definen de manera genérica lo obligatorio, lo prohibido y lo permitido (en términos “morales”) para dicha área.

Edgar Schein (1984), estudioso del fenómeno de la cultura organizacional (entendida como el conjunto de supuestos, creencias y valores centrales de una organización), planteó que si bien cada organización podía ser caracterizada o clasificada en un tipo de cultura, era importante reconocer que en su interior cohabitaban *subculturas profesionales* que expresaban las prioridades, metas, valores, creencias, estilos, códigos y hábitos de un *grupo profesional particular* (v.gr. mercadólogos, financieros, psicólogos, ingenieros, etc.) que constituye el equipo del área funcional. Al respecto, señalaba que esta identidad compartida y cohesiva podía derivarse de diferentes fuentes, en tanto “los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos)”. Este proceso identitario puede incluso hacer más difícil la coordinación y colaboración entre áreas de cara al trabajo conjunto (imaginario de “nosotros y ellos”), constituyéndose en uno de los conflictos naturales que toda empresa debe sortear. Schein (1984) afirma que:

Esta formación de subculturas constituye en esencia lo mismo que Lawrence & Lorsch (1967) describieron como fenómeno de *diferenciación* entre las distintas partes funcionales de una empresa y el desarrollo de una visión funcional delimitada por cada parte. Si entre las secciones de venta e investigación, o las de ingeniería y fabricación, hay trabas para la comunicación y la colaboración efectiva, el problema puede entenderse como esencialmente cultural (p. 57).

En el mismo sentido, según Schminke *et al.* (2007), el clima laboral y ético de una empresa no es homogéneo, puede diferir entre unidades, departamentos o niveles dentro de la Organización, y los temas que preocupan en cada nivel pueden ser distintos (v.gr. seguridad, innovación, servicio, rentabilidad, satisfacción laboral, etc.).

En este orden de ideas, es plausible encontrar entonces que los valores (como aquello que se juzga prioritario, deseable, preferible para guiar la decisión o la conducta) que orientan la toma de decisiones pueden no ser aquellos específicos de la organización, sino que son específicos de la *ocupación o profesión*. La indagación sobre el carácter o modo de ser de algunos profesionales respecto de su razonamiento moral ha sido abordada desde los trabajos de James Rest (1986) experto en el campo del desarrollo moral y la ética aplicada a las profesiones, que busca establecer las particularidades del razonamiento moral de diferentes profesionales, identificando los códigos éticos que las rigen (deontología) y la manera en que dichos profesionales procesan en su cotidianidad y frente a dilemas reales y concretos, dichos valores y preceptos, como es el caso de médicos, contadores, enfermeras, managers, etc.

En este sentido y en el contexto circunscrito de la empresa, Schein (1966) afirmaba en su artículo *The problem of moral education for the business manager*, que “el problema de la ética de los negocios puede contemplarse igualmente como una cuestión cultural. Lo ético es, ante todo, un aspecto de la cultura, de manera que, si reconocemos el concurso de varias culturas en el marco de una empresa, podemos admitir la *existencia de distintas bases para juzgar lo que es ético*” (el subrayado es del autor).

Este fenómeno de las subculturas organizacionales influenciadas por las procedencias, perspectivas y particularidades de los profesionales que conforman las áreas funcionales, tiene una repercusión en los procesos de toma de decisiones éticas en cuanto a

los valores preeminentes, los razonamientos morales que les son habituales, los códigos de la profesión, etc., que pueden generar un marco relativamente común para los profesionales adscritos a un área funcional en su tarea de juzgar situaciones que impliquen un asunto ético o involucren directamente un dilema moral con cierta carga de intensidad. Por ello, algunos investigadores del proceso de toma de decisiones éticas asumen como línea de investigación la comparación de dicho proceso entre diferentes sectores industriales, ya que cada industria tiene un conjunto único de características, marcado por el modo de ser o carácter de los profesionales que aportan su *know how* a las operaciones centrales de las empresas en un sector (v.gr. sector salud/médicos, sector tecnológico/ingenieros, sector educación/académicos, etc.) lo que conlleva a preguntarse por los códigos de conducta de tales profesionales, su escala de valores, sus procesos de razonamiento moral, su nivel de empatía, su comportamiento pro-social, etc.

Así, la importancia de la subcultura profesional se pone de relieve en las investigaciones (Weber, 2001) que exploran cómo la cultura de una industria (marcada por el carácter de sus profesionales principales) puede influenciar el razonamiento moral, por lo que se estima que dicha relación debe ser investigada. Si hacemos extensiva esta relación plausible, ya no a la industria sino a las áreas funcionales de una empresa, encontraremos que los argumentos que para estos autores justifican dicha línea de investigación, también son pertinentes para preguntarnos por las relaciones posibles entre razonamiento moral y área funcional, pues en ambas lo característico es el *ethos* de la profesión. Al respecto, Robertson & Fadil (1999) afirman que:

Ciertas industrias (y profesiones) pueden atraer a ciertas personas o, una vez empleadas dentro de la industria, los valores, las prácticas y la socialización de la

cultura de la industria pueden influir en el razonamiento de los gerentes a medida que pesan y filtran la información para llegar a una decisión (p. 387).

En relación con la comprensión de las relaciones de influencia entre dichas variables, los autores consideran que el contexto y la intensidad moral de los dilemas éticos que los profesionales enfrentan en su día a día (sea en un área funcional o industria) puede influir en las decisiones éticas, por lo que es importante preguntarse cuáles son y cómo son los dilemas éticos típicos que los grupos de profesionales enfrentan y qué elementos del contexto o iniciativas éticas institucionales pueden condicionar la calidad de su razonamiento moral en términos de guiarlos en sus deliberaciones éticas (v.gr. códigos de ética profesional, valores corporativos, programas de capacitación y sensibilización ética, control de pares *-peer control-* y clima éticos, sistemas de prevención del fraudes y sobornos, etc.).

Estas diferencias, estiman Robertson & Fadil (1999), pueden surgir debido a procesos de selección (“selectivos”) en que ciertas industrias prefieren cierto tipo de gerentes para el empleo; o la variación en la cultura de la industria que influye en el razonamiento gerencial; o la variación en el contexto e intensidad moral de los dilemas éticos que enfrentan típicamente los profesionales de esa industria, o la presencia (o ausencia) de iniciativas éticas institucionales que ayudan a guiar a los administradores en sus deliberaciones éticas. A su vez, expresan que el efecto de la membresía a una industria ha sido poco investigado en su influencia sobre el razonamiento moral de los gerentes (lo mismo podríamos afirmar de la membresía a un área funcional). Por ello, dichos autores afirman que “aunque no hay suficientes investigaciones para predecir, por ejemplo, que los gerentes de las industrias de la banca o la atención médica razonarán en una etapa más alta

que los gerentes que trabajan en las industrias de construcción o consultoría (o en términos más amplios, entre servicios vs. manufactura) creemos que se encontrarán diferencias al comparar la membresía de los gerentes”.

5. Hipótesis Experimentales

El objetivo del presente estudio fue examinar la relación que existe entre dos variables vinculadas con los participantes del estudio, el Nivel Jerárquico y el Área Funcional de su cargo en la organización (variables organizacionales), respecto de dos variables personales, su Estadio Moral y su Competencia De Juicio Moral (variables psicológicas).

Específicamente, se pretende evaluar si, el nivel jerárquico y área funcional están relacionadas (o no) con el estadio moral y la competencia de juicio moral de los participantes en el estudio. De igual forma, interesa a este estudio explorar la posible relación del estadio moral y la competencia de juicio moral con variables demográficas básicas como el sexo y la edad.

Por lo tanto, las Hipótesis planteadas en la investigación son las siguientes:

Hipótesis 1. Estadios Morales vs. Nivel Jerárquico Organizacional
<i>H₀: El nivel jerárquico y los estadios son independientes</i>
<i>H₁: El nivel jerárquico y los estadios son dependientes</i>

Hipótesis 2. Estadios Morales vs. Área Funcional
<i>H₀: El área funcional y los estadios son independientes</i>
<i>H₁: El área funcional y los estadios son dependientes</i>

Hipótesis 3. Estadios Morales vs. Sexo
<i>H₀: El sexo y los estadios son independientes</i>
<i>H₁: El sexo y los estadios son dependientes</i>

Hipótesis 4. Estadios Morales vs. Edad*H₀: La Edad y los estadios son independientes**H₁: La Edad y los estadios son dependientes***Hipótesis 5. Competencia de Juicio Moral vs. Nivel Jerárquico en la Organización***H₀: Todos los niveles jerárquicos tienen la misma competencia de juicio moral**H₁: Al menos uno de los niveles jerárquicos tiene una competencia de juicio moral distinta***Hipótesis 6. Competencia de Juicio Moral vs. Área Funcional en la Organización***H₀: Todas las áreas funcionales tienen la misma competencia de juicio moral**H₁: Al menos una de las áreas funcionales tiene una competencia de juicio moral distinta***Hipótesis 7. Competencia de Juicio Moral vs. Sexo***H₀: La competencia de juicio moral es igual para hombres y mujeres**H₁: Al menos uno de los sexos tiene una competencia de juicio moral diferente.***Hipótesis 8. Competencia de Juicio Moral vs. Edad***H₀: La edad y la competencia de juicio moral no están correlacionadas**H₁: La edad y la competencia de juicio moral están correlacionadas significativamente*

6. Metodología

La presente sección describe la metodología de investigación propuesta para resolver el problema de investigación planteado por el estudio. En este sentido, se exponen los argumentos que justifican la elección del enfoque cuantitativo para su desarrollo, así como los aspectos considerados para la selección de la muestra (sujetos, tamaño y parámetros muestrales) y la unidad de análisis.

6.1. Tipo de Trabajo

6.1.1. Enfoque

El enfoque empleado para la presente investigación es Cuantitativo, en cuanto, según Sampieri (2006), en los estudios con un enfoque cuantitativo se establecen una o varias hipótesis (que reflejan suposiciones sobre la realidad estudiada o el problema planteado), se elabora un plan para ponerlas a prueba, se miden los conceptos incluidos en la(s) hipótesis (variables) y las mediciones se convierten en valores numéricos (datos cuantificables), para analizarlos después con técnicas estadísticas, con la expectativa de generalizar los resultados a un universo más amplio, o también, para consolidar creencias sobre el fenómeno abordado (formuladas lógicamente en una teoría o un esquema teórico). La investigación cuantitativa, a diferencia de la investigación cualitativa, ofrece la posibilidad de generalizar más los hallazgos, en tanto permite un mayor control sobre los fenómenos estudiados y una perspectiva sobre su recuento y magnitud. También aumenta la probabilidad de replicación, permitiendo así concentrarse en determinados aspectos de los fenómenos abordados y facilitando la comparación de los resultados obtenidos en investigaciones similares.

Desde esta perspectiva, el presente estudio se enmarca en este enfoque cuantitativo con fortaleza inferencial, pues procede derivando preguntas e hipótesis que plantean relaciones entre variables (Competencia del Juicio y Estadio moral/ Nivel Jerárquico y Área Funcional) que esperan ser contrastadas empíricamente a través de la estimación de su magnitud, empleando un Instrumento de Medición estandarizado (Test del Juicio Moral, Lind, 2006) con un conjunto de sujetos que conforman una muestra diseñada para tal fin. Dichos resultados esperan ser, teniendo presente las limitaciones del estudio, extrapolables a la población; para lograr esto se busca, durante los momentos de conformación de la muestra, aplicación de los instrumentos y recolección y análisis de los datos, tener presente las condiciones que define este enfoque de investigación para asegurar una mayor validez interna y externa.

6.1.2. Alcance/Tipo: Correlacional

De acuerdo con Sampieri (2006), los estudios correlacionales “tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular)” (p. 121), es decir “miden cada variable presuntamente relacionada y *después* también miden y *analizan* la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba” (p. 121). En relación con la utilidad y el propósito principal, los estudios correlacionales buscan conocer “cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable, a partir del valor que tienen en la(s) variable(s) relacionada(s)” (p. 122).

Desde esta perspectiva, el presente estudio es *correlacional*, en cuanto busca establecer “sí existe una relación y de qué tipo” entre la Competencia del Juicio Moral y el

Estadio Moral de estudiantes posgraduales de dirección de empresas de la ciudad de Bogotá (Colombia), por un lado, y el Nivel Jerárquico que los mismos ocupan en la estructura organizacional y su adscripción a una determinada Área Funcional en su empresa, por el otro. En este orden de ideas, este estudio pretende establecer si es posible establecer una relación o un grado de asociación, así como el *sentido* o dirección de dicha relación. Así las cosas, se intenta predecir el valor aproximado que tendrán los participantes en *variables psicológicas* relacionadas con su *desarrollo moral* (C Índice en su Competencia de Juicio Moral y Estadio del Desarrollo Moral), dependiendo de *variables organizacionales* como el Nivel Jerárquico que ocupan en la estructura organizacional (Alta Gerencia, Gerencia Media, Gerencia de Operaciones, Operaciones) y el Área Funcional en que se desempeñan en sus empresas (Mercadeo, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Innovación, Estrategia, Tecnología y Responsabilidad Social, Tecnología, Comercial).

6.1.3. Transeccional o Transversal

El presente estudio corresponde a una investigación transaccional o transversal, en cuanto buscó recolectar datos en un solo momento (sincrónico), con el propósito de describir las variables y analizar su interrelación en un momento dado, y no a través del tiempo (longitudinal o diacrónico).

6.2. Muestra

La muestra está conformada por 554 estudiantes²⁶ de programas de posgrado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia (Bogotá, Colombia) que se encontraban en educación directiva posgradual en diferentes programas de la Facultad en el periodo 2016 -2019.

²⁶ Anexo 19. Listado de Participantes de la Muestra

Los estudiantes de formación directiva contemplados en la muestra estaban inscritos en el periodo 2016 -2019 en los siguientes programas de posgrado:

- Maestría en Administración de Empresas
- Maestría en Mercadeo
- Maestría Gestión Humana y Desarrollo Organizacional
- Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial
- Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión
- Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva
- Maestría en Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información
- Especialización en Gerencia
- Especialización en Gerencia de Mercadeo
- Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
- Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios
- Especialización Gestión del Desarrollo y Cambio Organizacional

El proyecto académico que cobija los programas de posgrado de la Facultad (FAE) en que se encuentran estos estudiantes propende por la *formación directiva o gerencial en* cuatro áreas, que son sus pilares y que direccionan los programas que se imparten. Estas son:

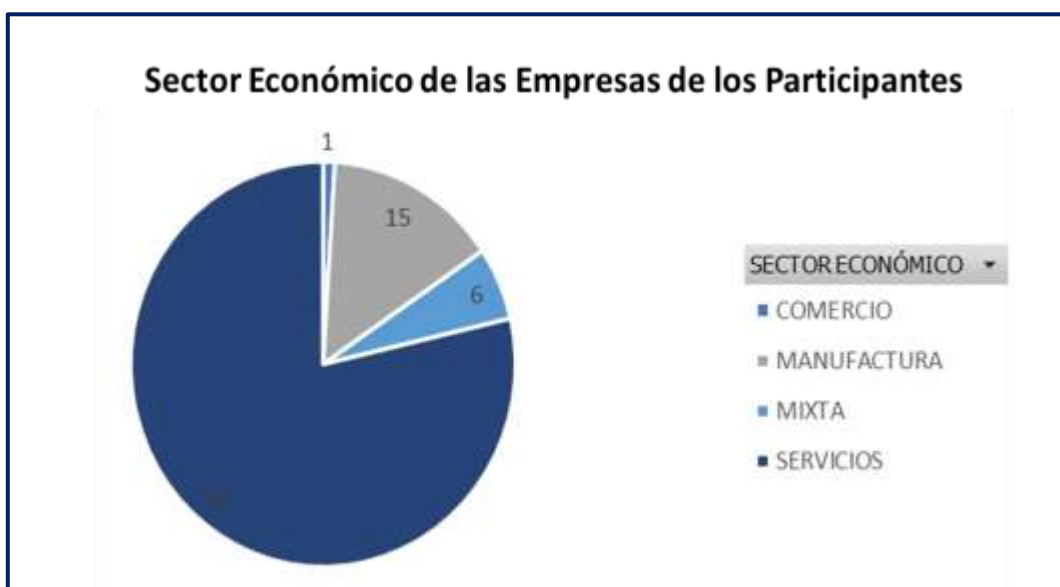
- Liderazgo
- Estrategia
- Organización
- Innovación y emprendimiento

Estos estudiantes de formación directiva posgradual se desempeñan laboralmente en diferentes Niveles Jerárquicos y están adscritos a diferentes Áreas Funcionales en sus empresas. Estas organizaciones poseen diferentes tamaños y operan en un amplio rango de Sectores Industriales (ej.: financiero, telecomunicaciones, alimentos, energía, educación, automotriz, transporte, etc.) y en diversos sectores institucionales (Privado, Público, Social).

6.2.1. Parámetros Muestrales

Si bien se desarrolló un Muestreo por Conveniencia, en el que no sea asignan los participantes al estudio a partir de una especificación estrictas de sus características (por cuotas o estratificada), es importante tener presente que el perfil de los estudiantes que participaron en el estudio presenta las siguientes características o elementos comunes en las siguientes variables:

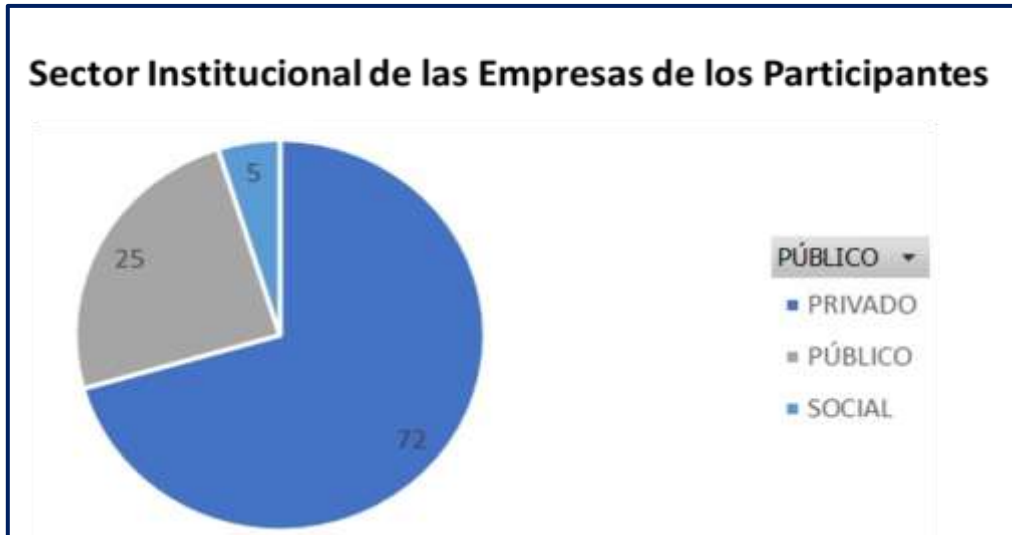
- **Edad:** Rango de edad entre los 26 y los 60 años
- **Sexo:** Hombres y Mujeres
- **Disciplina/Profesión:** Profesionales con formación mínima en pregrado de diferentes carreras.
- **Rol en la Organización:** Directivo en cualquier Nivel Organizacional
- **Nivel de Escolaridad:** Posgrado en curso al momento de la investigación
- **Nivel Socioeconómico:** Medio-Alto y Alto

Figura 20*Profesión de los participantes***Sectores Industriales****Figura 21***Sector económico de las empresas de los participantes*

Sectores Institucionales

Figura 22

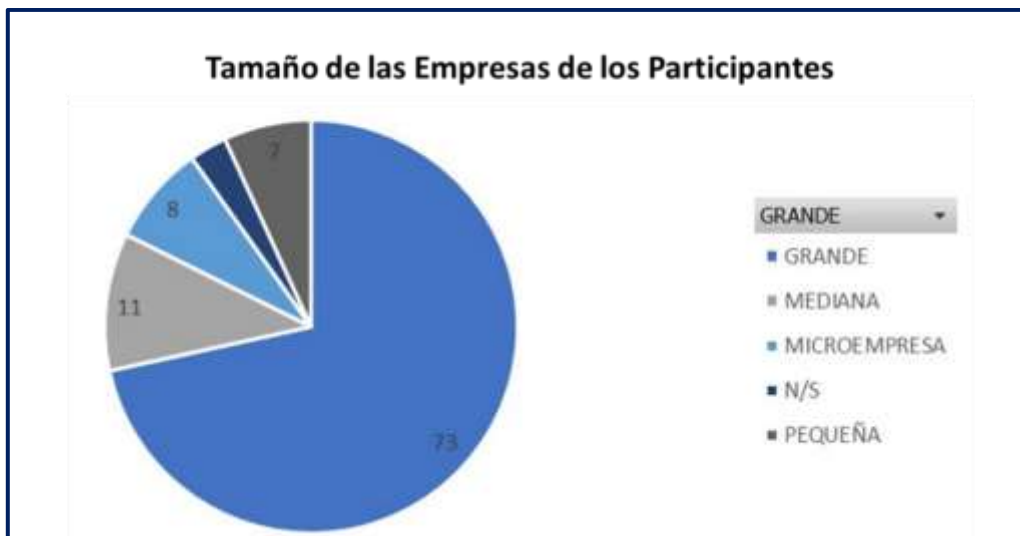
Sector institucional de las empresas de los participantes



Tamaño de la Empresa

Figura 23

Tamaño de las empresas de los participantes



6.2.2. Selección de la Muestra: Muestreo por Conveniencia

Hernández-Sampieri *et al.*, (2013) afirman que la selección de los sujetos en las muestras no probabilísticas no está influida por el azar, sino por factores relacionados con la naturaleza del estudio o los objetivos del investigador. En este caso, el proceso no es aleatorio ni depende de fórmulas de probabilidad, sino que depende del método utilizado para localizar y establecer a los participantes experimentales, así como del juicio del investigador o de los investigadores de un grupo. En consecuencia, las muestras elegidas se ajustan a otros requisitos de la investigación. En tal sentido, se utiliza un método de muestreo no probabilístico y no aleatorio denominado *muestreo por conveniencia* para construir muestras basadas en la accesibilidad de los participantes, como en el caso del presente estudio ("estudiantes de administración que cursan estudios de posgrado en la Universidad Externado de Colombia"). En este orden de ideas, se consideró oportuno realizar el estudio con los estudiantes (laboralmente activos) que cursaban programas posgraduales de formación directiva en la FAE, dado que se quería conocer su nivel de desarrollo moral, como propósito exploratorio de la investigación. Al respecto, Sampieri (2013) afirma que:

La ventaja bajo el enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio, que requiere no tanto una "representatividad" de los elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (p. 327).

6.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis en la presente investigación está referida a las *respuestas* que los sujetos ofrecen al evaluar cuantitativamente los argumentos que el test propone para justificar las decisiones/acciones de los protagonistas de los dos dilemas morales presentados en el Test del Juicio Moral. A través de esta evaluación cuantitativa de los argumentos (*respuesta del sujeto ante el experimento*) en pro y en contra de la actuación de los protagonistas en una escala Likert “*Rechazo Fuertemente (-4)*” hasta “*Acepto Fuertemente (+4)*”, se evalúa si los sujetos basan sus respuestas en las diferentes cualidades morales de los argumentos (demostrando alguna competencia en el juicio moral), o si ellos basan su juicio en el hecho de que el argumento está a favor o en contra de sus propias opiniones, considerando el *patrón completo de las respuestas* dadas por el sujeto.

6.4. Variables

6.4.1. Variable 1: Competencia del Juicio Moral

Definición Conceptual: “Habilidad del sujeto de aceptar o rechazar consistentemente argumentos sobre un asunto moral en particular, considerando su calidad moral aun cuando éstos se opongan a la postura del sujeto sobre ese asunto” (Lind, 2004, p. 26). Para Lawrence Kohlberg (1964): “capacidad para tomar decisiones y realizar juicios con un componente moral (basados en principios internos) y actuar de acuerdo con tales juicios”.

Definición Operacional: Dado que las Competencias “únicamente pueden concretizarse en sus formas de expresión tangibles, es decir, en virtud de fenómenos de actuación” (Habermas, 1983, p. 148), para el presente estudio se propone tomar como medida de la Competencia de Juicio Moral de los directivos de la muestra, el C-Score (C Index) que arroja como puntaje el Test del Juicio Moral (Lind, 2004).

6.4.2. Variable 2: *Estadio de Desarrollo Moral*

Definición Conceptual: Estructuras mentales o modelos de pensamiento individual (cada vez más complejos, diferenciados y adaptativos) relacionados con el *razonamiento moral*, a partir de las cuales los sujetos progresivamente construyen significados sobre categorías o cuestiones universales, como es el caso de la Justicia (Kohlberg, 1968). Estas Orientaciones o Estadios (Kohlberg identificó seis estadios o niveles), subyacen a las valoraciones (emitir un juicio moral), decisiones y acciones *morales*, haciendo posibles razonamientos morales cada vez más sofisticados, en tanto permiten ampliar progresivamente la perspectiva de análisis (individual, grupal, social) en la consideración de situaciones conflictivas o dilemas morales.

Definición Operacional: Adscripción o clasificación de los sujetos de la muestra en uno de los seis estadios propuestos por Kohlberg (1992), tomando en cuenta los argumentos o razones que esgrimen para justificar una valoración (emisión de un juicio), decisión o acción frente a una situación que implica un dilema moral (en este caso, frente a los dilemas morales que les presenta el MJT). Así, la motivación de la conducta moral para cada estadio es:

- **Estadio 1:** Moralidad Heterónoma: Obedecer a la autoridad y evitar el castigo.
- **Estadio 2:** Individualismo, propósito instrumental e intercambio: Favorecer los propios intereses.
- **Estadio 3:** Expectativas interpersonales mutuas: Cumplir con las expectativas de los demás.
- **Estadio 4:** Sistema social: Cumplir con las normas sociales establecidas.
- **Estadio 5:** Contrato social y derechos individuales: Seguir las leyes universales y los derechos humanos.

- **Estadio 6:** Principios éticos universales: Seguir los propios principios éticos (autonomía)

6.4.3. Variable 3: Nivel Jerárquico en la Organización

Definición Conceptual: Adscripción del puesto de trabajo o cargo de un funcionario a un determinado grado de autoridad y responsabilidad, en una estructura organizacional que define una cadena o escala de superordenación y subordinación (rango ascendente/descendente), y que define los recursos que tiene a cargo, el ámbito y trascendencia de sus decisiones, y el tipo e importancia de resultados por los que se le evalúa.

Definición Operacional: Adscripción del puesto de trabajo de los sujetos de la muestra a uno de los cuatro Niveles Jerárquicos siguientes, según los resultados por los que responden (clasificación propuesta por Kaplan & Norton (1996), citado por Barr, S. 2010):

- **Nivel 1. Alta Gerencia:** responde por resultados del Éxito y Sostenibilidad de la Organización
- **Nivel 2. Gerencia Media:** responde por resultados Estratégicos
- **Nivel 3. Gerencia de Operaciones:** responde por resultados Tácticos
- **Nivel 4. Operaciones:** responde por resultados Operativos.

6.4.4. Variable 4: Área Funcional

Definición Conceptual: Agrupación de las actividades internamente desarrolladas por una empresa en función de la afinidad de las tareas comprendidas y el aporte especializado a su cadena de valor interna, que son desarrolladas por profesionales con una formación disciplinar y profesional similar (departamentalización). Para efectos de esta

investigación se define que las Áreas Funcionales comprendidas en el estudio son:

Mercadeo, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Innovación, Estrategia, y

Responsabilidad Social.

Definición Operacional: Adscripción laboral de los sujetos de la muestra a las Áreas Funcionales de las Organizaciones o que el desempeño laboral, el puesto del sujeto y el contenido del cargo esté vinculado al espacio de trabajo, funciones y responsabilidades propias del Área de:

- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Innovación
- Estrategia
- Responsabilidad Social
- Tecnología
- Comercial.

7. Instrumento: Test del Juicio Moral (MJT)

A continuación, se detalla la estructura y propiedades del Test de Juicio Moral (Lind, 1992), elegido como prueba moral idónea para comprobar empíricamente las hipótesis planteadas en el presente estudio. Lind (1978), a partir de los antecedentes sentados por las pruebas empleadas por Piaget y Kohlberg para explorar el sentido o criterio moral en las personas, diseñó el Test de Juicio Moral (sigla inglesa MJT y alemana MUT), que confronta a las personas con una tarea moral, en la que los encuestados deben dar su opinión sobre dos dilemas morales y posteriormente deben juzgar un conjunto de argumentos, de los cuales la mitad respalda su posición y la otra mitad la contradice. De este modo, la verdadera tarea que propone el Test radica en juzgar consistentemente según su *calidad moral* los argumentos que contradicen y que apoyan, sin importar si contradicen o apoyan su propia opinión. El modelo de expresión individual (el conjunto de valoraciones que el encuestado realiza sobre los argumentos) permite reconocer si la persona en estudio emplea criterios morales cuando juzga argumentos o si también lo hace cuando su opinión se ve criticada mediante estos argumentos (Lind, 1978). Los principales postulados que son relevantes para medir la Competencia del Juicio Moral y que buscaron incorporarse en el Test del Juicio Moral se presentan en el Anexo 14²⁷. La codificación de los argumentos del MJT en los Estadios Morales de Kohlberg se presenta en el Anexo 15²⁸.

Desde la perspectiva del autor, el diseño del MJT refleja su entendimiento de la naturaleza psicológica de la conducta del juicio moral y de la situación de prueba, en tanto asume que la calidad del juicio moral no puede reducirse a respuestas individuales, sino que

²⁷ Anexo 20. Postulados del Test de Juicio Moral.

²⁸ Anexo 15. Codificación de los Argumentos del MJT en los Estadios Morales de Kohlberg.

debe verse en contexto. De esta manera, virtudes morales como la verdad, la fiabilidad, la sinceridad, o la imparcialidad no pueden juzgarse sobre la base de un acto individual, sino sobre la base de un patrón integrado de comportamiento del sujeto.

De acuerdo con la Teoría del Aspecto Dual de la Conducta Moral (Lind, 2008), el MJT produce dos tablas de puntaje, una para su aspecto *cognitivo* y una para su aspecto *afectivo*, en tanto el Test ha sido desarrollado para medir simultáneamente las preferencias de las personas por los argumentos morales (estadios morales) y su competencia para aplicar razones morales autoaceptadas de manera consistente y diferenciada a los dilemas morales (competencia). El valor *Cognitivo* más importante es el valor C (*C-Score*), el cual indexa la Competencia del Juicio Moral del sujeto. Solamente el hecho de que los sujetos tengan que enfrentar la difícil tarea emocional de aceptar argumentos morales que se opongan a sus opiniones hace de ella una escala de medida de competencias; así, tomar únicamente las preferencias del sujeto por ciertas etapas del razonamiento moral nos indicaría únicamente sus *Actitudes* morales (el Estadio Moral en que prefiere razonar sobre dilemas éticos). Por consiguiente, el C-Score refleja el grado en el cual un individuo acepta o rechaza argumentos en una discusión sobre un asunto moral desde la perspectiva de la calidad moral de los argumentos, antes que desde la perspectiva de su opinión personal (u otras propiedades no morales). Cabe notar que esto por sí mismo no indica que exista consistencia, en cuanto, solamente si el juicio del sujeto es consistente con sus principios morales es puntuado como competencia moral.

Dado que las Competencias “únicamente pueden ser concretizadas en sus formas de expresión tangibles, es decir, en virtud de fenómenos de actuación” (Habermas, 1983, p. 148), el MJT confronta a los sujetos con una situación o dilema moral que les plantea una difícil exigencia, en tanto deben evaluar argumentos a favor o en contra de la decisión

tomada por el protagonista del relato, sobre una Escala Likert de: “Rechazo Fuertemente (-4)” hasta “Acepto Fuertemente (+4)”. Las dos partes del argumento (a favor y en contra) son unidas para representar las mismas cualidades o niveles de razonamiento moral con sus implicaciones opuestas. Lo que se quiere evaluar con este procedimiento es si los sujetos basan sus respuestas en las diferentes cualidades morales de los argumentos (demostrando alguna competencia en el juicio moral), o si ellos basan su juicio en el hecho de que el argumento está a favor o en contra de sus propias opiniones. Obviamente, esta pregunta no puede ser respondida considerando sólo respuestas aisladas, pero si considerando el patrón completo de las respuestas dadas por una persona. Esta pregunta tampoco puede ser contestada tan sólo considerando “estructuras” agregadas a través de los individuos (como correlación de patrones o resultados de análisis de factores), sino únicamente concibiendo al sujeto como una persona única que actúa sobre la base de estructuras cognitivas y afectivas. El Test de Juicio Moral (MJT), que se ha diseñado como un Cuestionario Experimental²⁹, mide la competencia moral interna y estructural de las personas de una manera completamente objetiva. El MJT permite estudiar la competencia moral de manera científica, pues las disposiciones morales se conciben como una cuestión de creencias, más que de investigación científica. Por tanto, se puede mostrar que estas posturas de juicio moral se pueden medir de manera objetiva utilizando el comportamiento manifiesto del individuo, a través de las preguntas sobre su naturaleza, su desarrollo y sobre la base de su educación.

Como Piaget y Kohlberg lo hicieron en su método de entrevista clínica, el MJT usa dilemas morales, los cuales son situaciones en las que una persona no puede tomar una

²⁹ Anexo 21. Principios Metodológicos Específicos del Diseño Usado en Este Experimento.

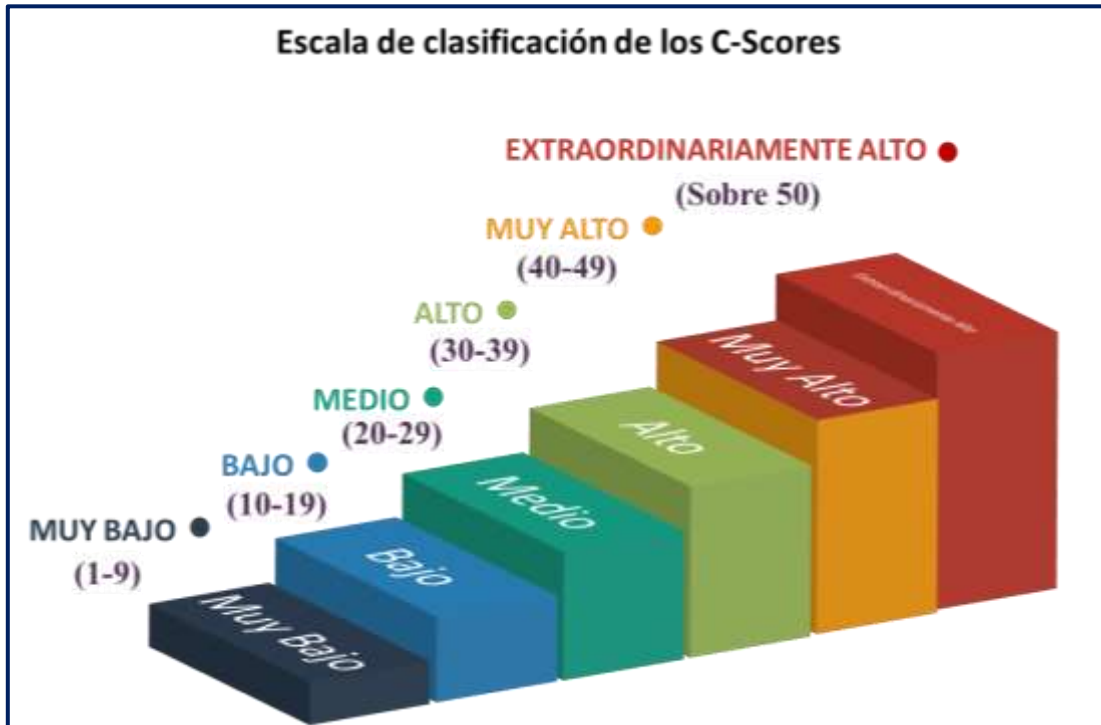
decisión sin transgredir una regla o principio moral. En el MJT estándar son usados dos dilemas, el Dilema de la Eutanasia de Kohlberg (*mercy killing*) o *Dilema del Médico* (Colby *et al.*, 1987b) y el *Dilema del Trabajador*. En el primer dilema, el pedido de eutanasia de la mujer pone en conflicto los principios morales del doctor (ej, el valor de preservar la vida, la calidad de vida, la posibilidad de ayudar a una persona que está en un gran peligro, la ética profesional). En el dilema del trabajador varios temas controvertidos están involucrados, tales como el asunto de la ley arbitraria, la solidaridad, y los derechos de empleadores y empleados.

De esta forma, la tarea moral del MJT está contenida en los argumentos que son subsecuentemente presentados a los participantes. Para cada dilema, los participantes tienen que decir en qué medida aceptan o rechazan un juego de doce argumentos (seis de estos argumentos son a favor y seis son en contra). Estos argumentos representan las diferentes cualidades morales de razonamiento descritas en las seis etapas del razonamiento moral propuestas por Kohlberg. Para estar seguros de que ellos son representativos de estas etapas, los argumentos fueron sometidos a una evaluación experta y empíricamente probados de acuerdo con los criterios de validación anteriormente descritos.

El MJT arroja un valor C o *C-Score*, que puede variar en un rango desde 1 a 100.

La C puede categorizarse:

- Muy bajo (1-9)
- Bajo (10 – 19)
- Medio (20-29)
- Alto (30-39)
- Muy alto (40-49)
- Extraordinariamente alto (por encima de 50), como se presenta a continuación.

Figura 24*Escala de clasificación de los C-Scores*

Esta categorización es muy aproximada y aplica solamente a la versión estándar del MJT. Si el valor C es calculado solamente para cada dilema de manera separada, éste será más alto por la variación debido a que el contexto del dilema es omitido. Como índice de los aspectos afectivos de la conducta moral, el MJT produce puntajes para las actitudes de una persona hacia cada uno de los seis niveles del Razonamiento Moral que Kohlberg identificó. Una evaluación de estas actitudes nos muestra cuál etapa del razonamiento moral la gente prefiere más y cuál menos, así como para qué dilema la gente prefiere un razonamiento de un nivel más alto o bajo, en tanto lo consideren como adecuado. En términos estadísticos, el C-Score representa el grado o porcentaje de variación de las respuestas del sujeto a los 24 ítems del MJT que podrían atribuirse únicamente a la etapa

moral³⁰, como se explica en el Anexo 22. El cálculo del C-Score está basado en un diseño ANOVA (2 dilemas x 2 tipos de argumento (pro/contra) x 6 etapas morales), de cada uno de los patrones de respuesta de los sujetos participantes. Los *requisitos* que cumple el Test de Juicio Moral como instrumento de medición, tales como su Validez (de Contenido, Criterio y Constructo), Juicio de Expertos, Confiabilidad, Congruencia, Estabilidad del Instrumento y Equivalencia, son explicados en el Anexo 23³¹.

³⁰ Anexo 22. Descomposición Estadística del Test de Juicio Moral.

³¹ Anexo 23. Requisitos del Instrumento de Medición MJT.

8. Procedimiento

En el periodo comprendido entre 2016 y 2019 se aplicó el Test de Juicio Moral a los 554 sujetos de la muestra, a través de un cuestionario en línea usando el aplicativo de Google Forms³², y posteriormente se tabuló la información con el propósito de calcular la Competencia de Juicio Moral (C-Score) y el Estadio de Desarrollo Moral en que se encontraban los participantes³³. Posteriormente se estableció el Promedio Muestral (\bar{X}) del C-Score de Competencia de Juicio Moral obtenido por los estudiantes en formación directiva posgradual y el Estadio de Desarrollo Moral según las variables contempladas en el estudio (Nivel Jerárquico, Área Funcional, Sexo, Edad).

- Promedio (\bar{X}) de C-Score y Estadio de Desarrollo Moral *Nivel Jerárquico*
- Promedio (\bar{X}) de C-Score y Estadio de Desarrollo Moral *Área Funcional*
- Promedio (\bar{X}) de C-Score y Estadio de Desarrollo Moral *Sexo*
- Promedio (\bar{X}) de C-Score y Estadio de Desarrollo Moral *Edad*

En el Anexo 29³⁴ se explica el procedimiento seguido para calcular el C-Score de los participantes (Competencia de Juicio Moral) y su preferencia por los argumentos de los seis Estadios Morales propuestos por Kohlberg (Estadio Moral). A continuación, se procedió a establecer las comparaciones pertinentes entre los Grupos que permitieron contrastar las Hipótesis planteadas, empleando las Pruebas Estadísticas adecuadas (Kruskal-Wallis, U de Mann-Whitney, Chí-Cuadrado, entre otras) para establecer si existe una relación significativa entre las Variables. Dado que el planteamiento de esta

³² Anexo 27. Instrumento de Recolección de Información.

³³ Anexo 28. Constancia Tabulación Resultados George Lind.

³⁴ Anexo 29. Cálculo de la Competencia de Juicio Moral y el Estadio Moral.

investigación se basa en la realización de comparaciones entre los resultados de C-Score y de los Estadios Morales, por un lado, respecto del Nivel Jerárquico, Área Funcional, Sexo y Edad, por el otro, se presenta a continuación una explicación sucinta de las pruebas de hipótesis estadísticas empleadas para contrastar las hipótesis de investigación propuestas en este trabajo.

Inicialmente, se debe aclarar que, dada la naturaleza de las variables de interés, a saber: Competencia de Juicio Moral (C-Score) y Estadio Moral, la primera cuantitativa, pero sin comportamiento gaussiano (acampanado), y la segunda, una variable cualitativa ordinal; ninguna de las dos cumple con los requerimientos técnicos estadísticos, o también llamados “Supuestos” para el planteamiento de Pruebas de Hipótesis Paramétricas; por lo que se hace pertinente recurrir a su contraparte No Paramétrica. La estadística No Paramétrica contiene un abundante número de técnicas estadísticas para probar comportamientos distribucionales, sin los supuestos de Normalidad y Homoscedasticidad, propios de la teoría clásica de estadística, en la cual basa la mayoría de sus pruebas.

Posteriormente se analizaron los resultados y se estableció la discusión sobre éstos, con el propósito de elaborar las conclusiones pertinentes y las recomendaciones para estudios ulteriores en este campo.

9. Resultados

A continuación, se presenta una descripción estadística del comportamiento distribucional de los sujetos encuestados. Para ello, se realizará una descripción exploratoria de cada una de las variables medidas, y así tener una idea global de las características de los participantes. Acto seguido, se presentarán los resultados en relación con su preferencia por Estadios Morales y su puntuación en la Competencia de Juicio Moral (C-Score), que se discutirán en la próxima sección. En este apartado se presentan los resultados obtenidos por los participantes de la muestra en el Test de Juicio Moral de Lind (1992), con el propósito de someterlos a un análisis estadístico que permita establecer la significancia de las hipótesis planteadas en este estudio, estableciendo comparaciones inferenciales entre los grupos establecidos. De esta forma, se presentará en primer lugar el comportamiento distribucional de ambos tópicos de manera general o consolidada, y en segundo lugar, desagregado por las variables de interés (nivel jerárquico, área funcional sexo y edad); dando respuesta a las hipótesis de investigación. El análisis de los resultados de la evaluación de la competencia moral se divide en sus dos aspectos: el *afectivo* (preferencia por Estadios Morales) y el *cognitivo* (Competencia de Juicio Moral). Se presentarán los resultados del análisis con las pruebas estadísticas correspondientes, que permite establecer si existen o no diferencias estadísticamente significativas en los promedios de los grupos establecidos por variables, en relación con su preferencia por los Estadios Morales (grado de aceptación de argumentos morales) y su Competencia de Juicio Moral (C-Score).

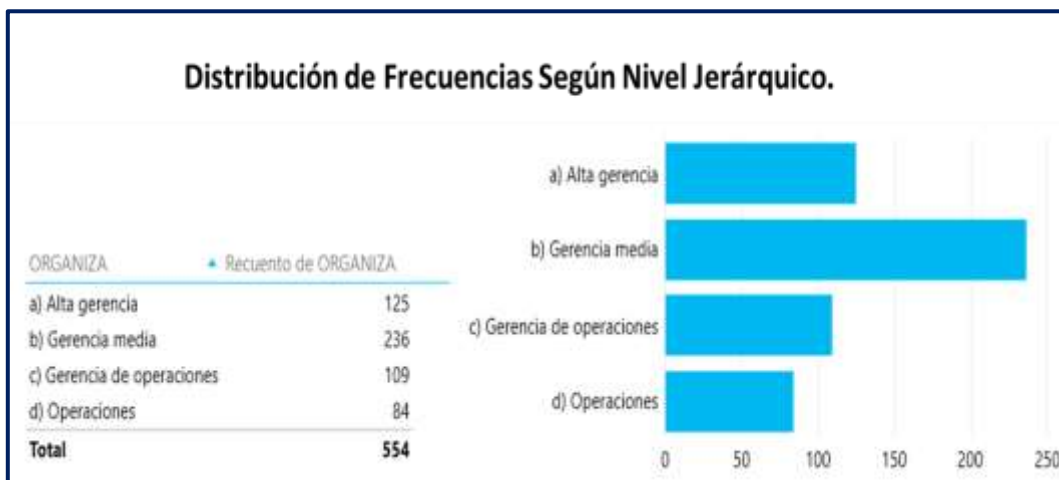
9.1. Comportamiento Distribucional de los Sujetos Encuestados

9.1.1. Nivel Jerárquico

Respecto al Nivel Jerárquico del cargo o puesto que los participantes ocupan en su organización, se pudo apreciar el siguiente comportamiento distribucional.

Figura 25

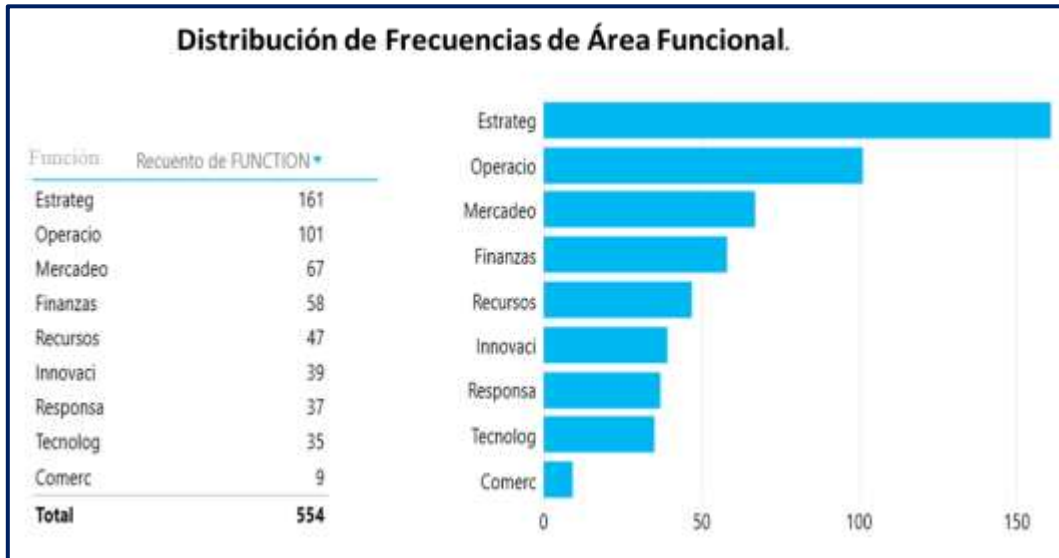
Distribución de frecuencias según nivel jerárquico



En cuanto al Nivel Jerárquico del cargo ocupado por los participantes de la muestra, se encontró que el 43% de los participantes (236 casos) indicaron que pertenecen a la Gerencia media; seguido de un 23% de ellos (125 casos) que indicaron Alta Gerencia; un 20% restante (109 casos) señalaron que pertenecían a Gerencia de Operaciones; y un 15% de los casos (84) señalaron estar en el nivel de Operaciones.

9.1.2. Área Funcional

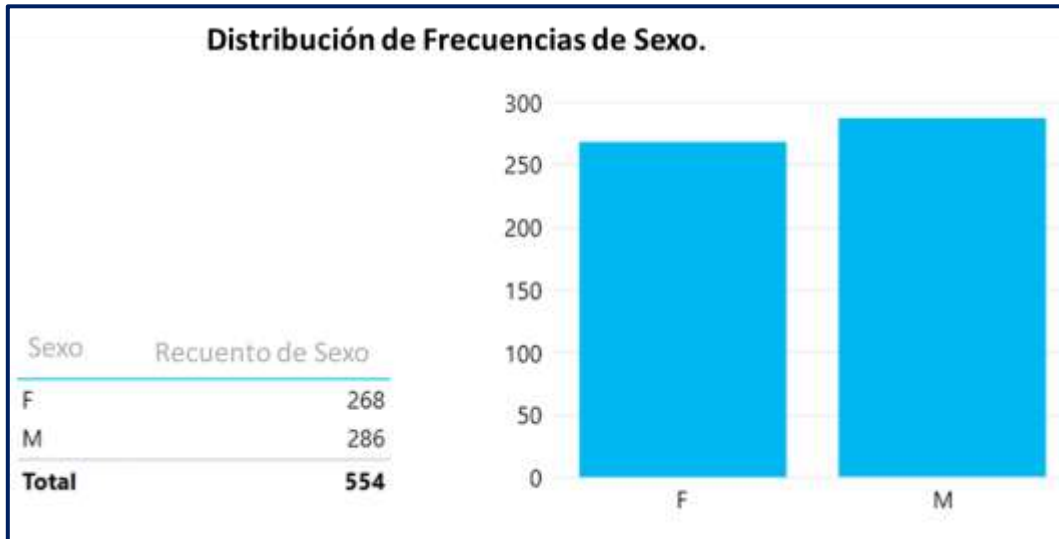
En cuanto al Área Funcional a la que por su cargo están adscritos los participantes de la muestra, se pudo apreciar el siguiente comportamiento distribucional.

Figura 26*Distribución de frecuencias de área funcional*

En esta descripción se pudo apreciar que 161 participantes (29%) actualmente están en el área de Estrategia; seguido de 101 personas (18%) que actualmente se encuentran en el área de Operaciones; 67 personas (12%) pertenecen al área de Mercadeo; 58 participantes (10%) pertenecen al área de Finanzas; 47 personas (8%) pertenecen al área de Recursos Humanos; 39 participantes (7%) pertenecen al área de Innovación; 31 personas (6%) pertenecen al área de Responsabilidad Social; al área de Tecnología pertenecen 35 personas (6%) y al área Comercial pertenecen 9 personas (2%) de la muestra.

9.1.3. Sexo

Respecto al género de los participantes, el resumen estadístico del mismo se presenta a continuación:

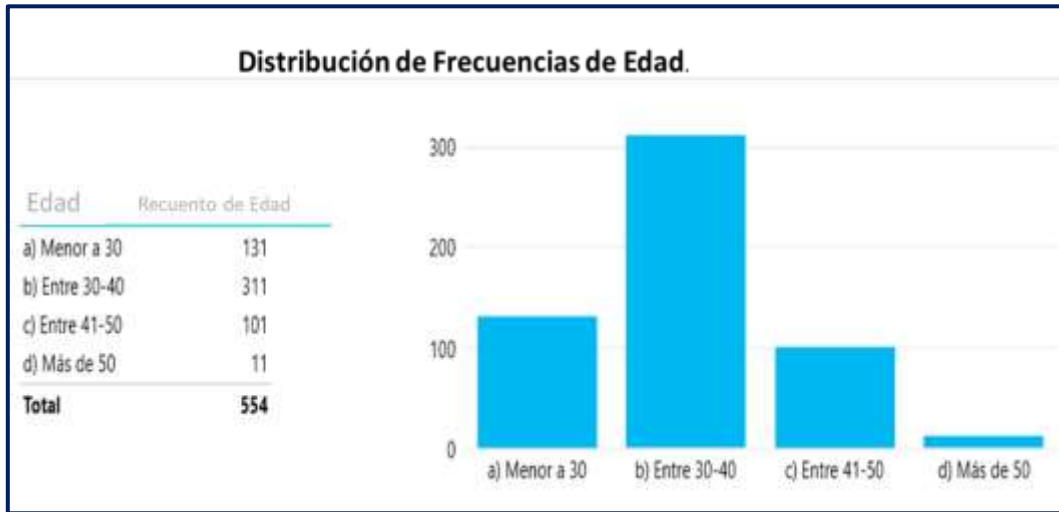
Figura 27*Distribución de frecuencias de sexo*

Respecto al sexo de los participantes, y dado que no se controló a priori esta variable, el comportamiento distribucional fue medianamente similar, lo que salvaguarda el hecho de que las respuestas o resultados del C-Score no presentarán sesgo por género. En síntesis, el 48% de los participantes son mujeres y el restante 52% son hombres.

9.1.4. Edad

Al resumir estadísticamente la edad de los participantes, se pudo apreciar el siguiente comportamiento distribucional.

En la siguiente representación distribucional se puede apreciar que 131 participantes (23%) son personas con edad *menor a 30 años*; seguido de 311 de ellas (56%) con edades *entre 30 y 40 años*; luego 101 personas (18%) señalaron edades *entre 41 y 50*; y por último, 11 personas participantes (3%) indicaron ser *mayores a 50 años*. La edad mínima de los participantes fue de 22 años y la máxima de 62 años; la edad promedio fue de 35 años.

Figura 28*Distribución de frecuencias de edad*

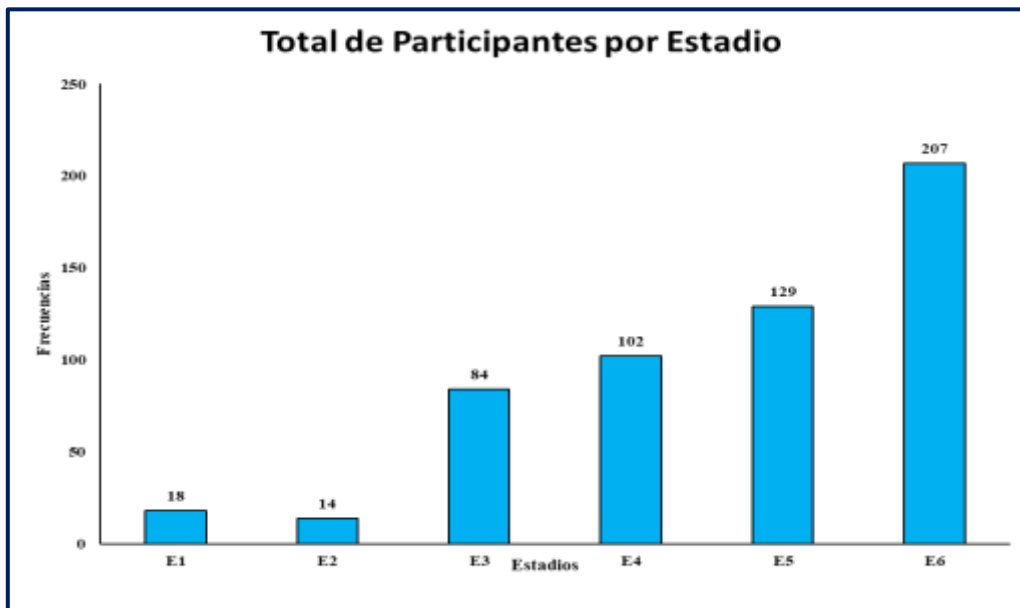
Las respuestas de los participantes del estudio a los argumentos en pro y en contra presentados como reactivos en los Dilemas del Trabajador y el Médico del MJT, se registran en el Anexo 30³⁵. A partir de estos resultados o calificaciones de los participantes, se procedió a realizar su análisis estadístico, tomando en consideración las variables contempladas en el estudio, que se presenta en el Anexo 31³⁶.

9.2. Análisis Estadístico Consolidado del Estadio Moral

De acuerdo con lo señalado por Lind (2016) sobre la forma de calcular el Estadio Moral, se presenta a continuación el comportamiento distribucional de la preferencia de los participantes del estudio por los Estadios Morales propuestos por Kohlberg.

³⁵ Anexo 30. Calificaciones de los Participantes en el MJT.

³⁶ Anexo 31. Análisis Estadístico por Variables.

Figura 29*Total de participantes por estadio*

Analizando el total de participantes por estadio (Figura 29), cabe aclarar, como lo señala Ramos (2021, p. 32), que “estar en un estadio no significa que no se posea los demás modos de razonamiento moral; un adulto podría demostrar que es capaz de utilizar las 6 formas. No obstante, el test indica la estructura moral con la que el individuo se orienta preferentemente en su entorno (Lind, 2008a; Piaget, 1978); al mismo tiempo, los estadios pueden dar un indicio indirecto sobre el efecto de las condiciones sociales, culturales u organizaciones que predisponen el uso de ciertos estadios (Grimaldo, 2007)”. Cada uno de los estadios, en cuanto modos de pensamiento cualitativamente diferentes, delimita las posibilidades cognitivas de concebir el bien, la sociedad y los motivos para actuar moralmente (Kohlberg, 1992).

En relación con la preferencia de los participantes por los argumentos propios de los seis Estadios Morales, este estudio encontró que el 60% de los participantes de la muestra se encuentran razonando moralmente en los estadios 5 y 6 (etapa posconvencional), el 34%

se encuentra en los estadios 3 y 4 (etapa convencional), y el 6% se encuentra en los estadios 1 y 2 (etapa preconconvencional).

Figura 30

Sujetos que prefieren estadios morales posconvencionales (5 y 6)

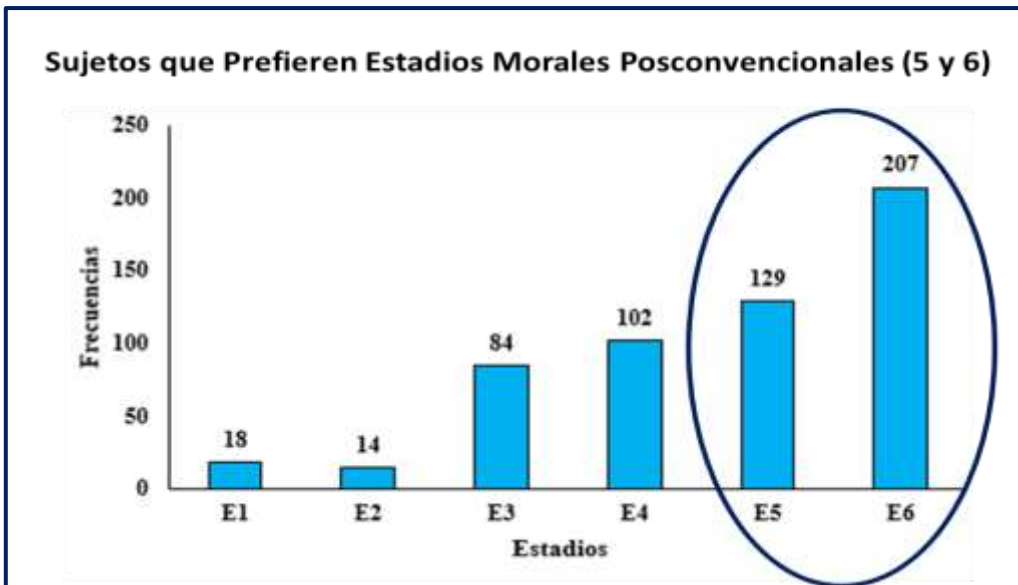


Figura 31

Sujetos que prefieren estadios morales convencionales (3 y 4)

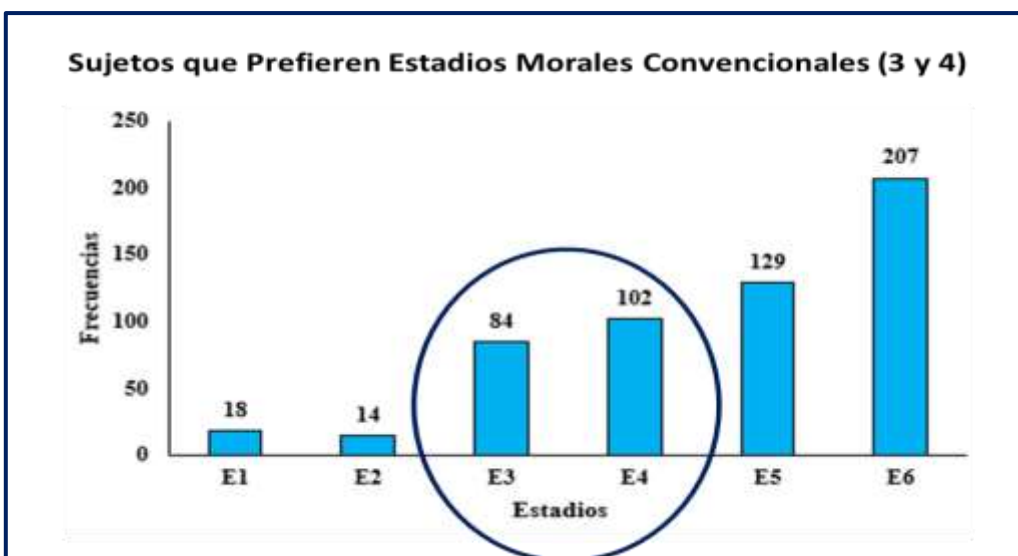
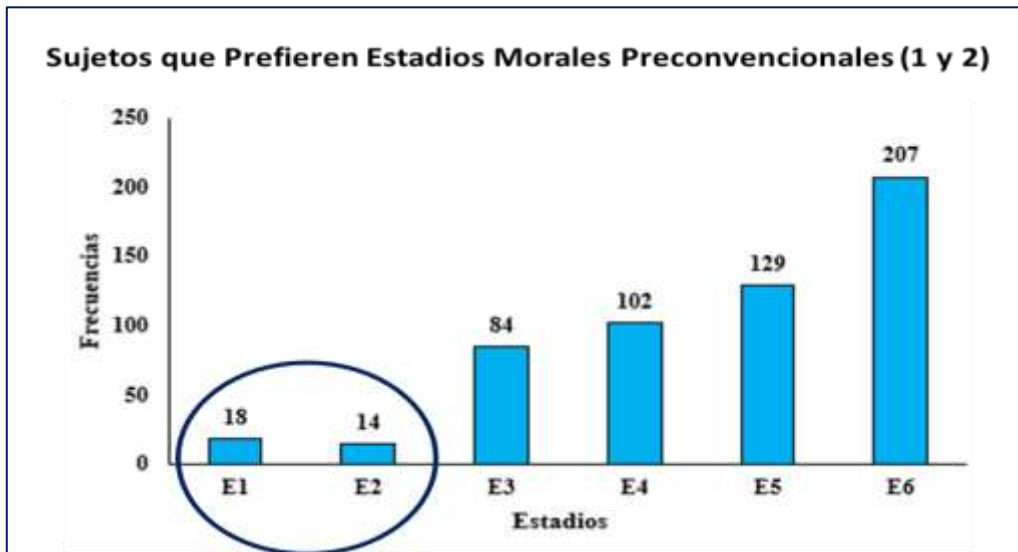


Figura 32

Sujetos que prefieren estadios morales convencionales (1 y 2)



A continuación, se presentan los resultados para las primeras cuatro hipótesis que tienen relación directa con el Estadio Moral.

9.3. Análisis Estadístico del Estadio Moral por Variable

9.3.1. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según el Nivel Jerárquico en la Organización

En cuanto al comportamiento distribucional de los participantes en su preferencia por el Estadio Moral, respecto del Nivel Jerárquico que ocupan en la organización, se pudo observar el siguiente comportamiento.

Figura 33

Distribución de los perfiles del estadio moral según su nivel jerárquico en la organización

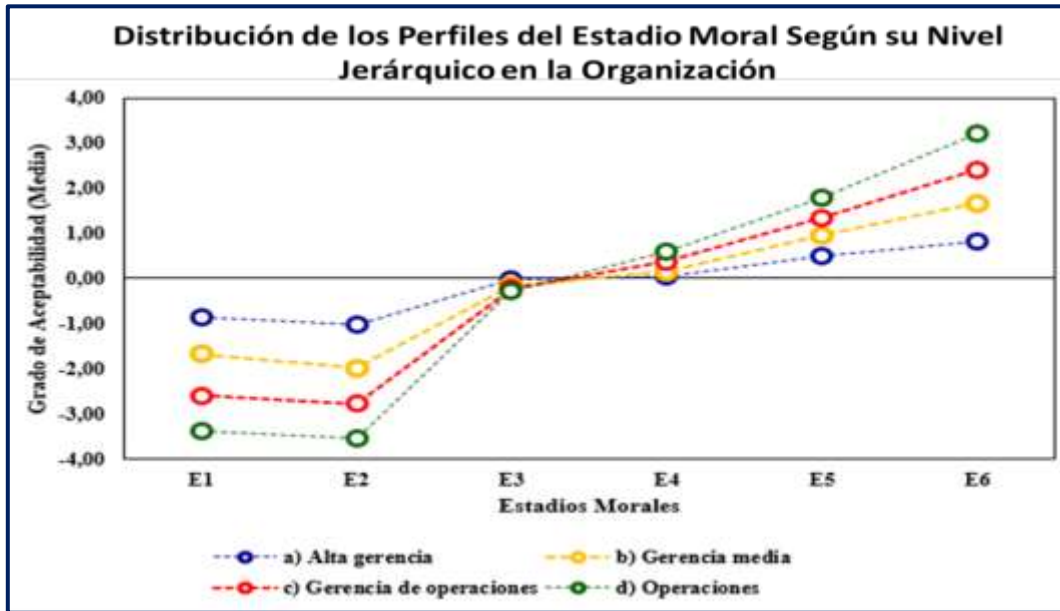
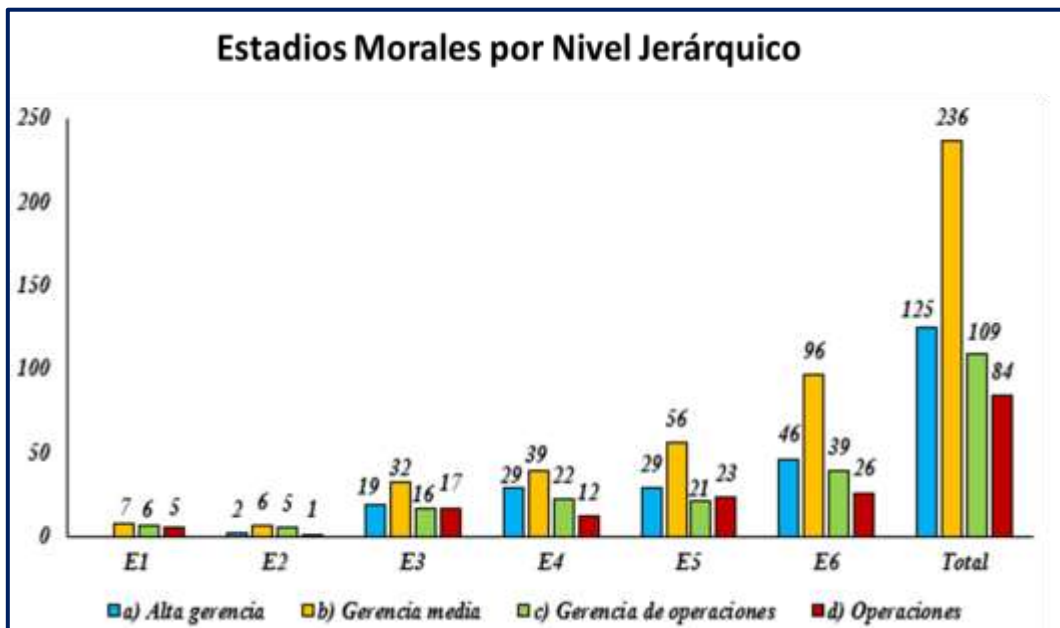


Figura 34

Estadios morales por nivel jerárquico



En relación con la ubicación de los participantes de la muestra en los Estadios Morales según su nivel jerárquico, se encontró que la Gerencia Media (amarillo) ubicó el mayor porcentaje de participantes (64.3%) en los estadios 5 y 6, seguido por la Alta Gerencia (azul, 60%), Operaciones (verde, 58.2%) y por último, el nivel de Gerencia de Operaciones (54.9%).

La **primera hipótesis nula** planteada en este estudio es que no hay diferencia significativa entre los Estadios Morales y Nivel Jerárquico Organizacional.

H₀: El nivel jerárquico y los estadios son independientes

H₁: El nivel jerárquico y los estadios son dependientes

Elaborando una representación gráfica de los Estadios por Nivel Jerárquico, se presenta a continuación un gráfico de barras comparativas, con su respectiva tabla de resumen.

Figura 35

Comparación del nivel jerárquico vs. el estadio moral

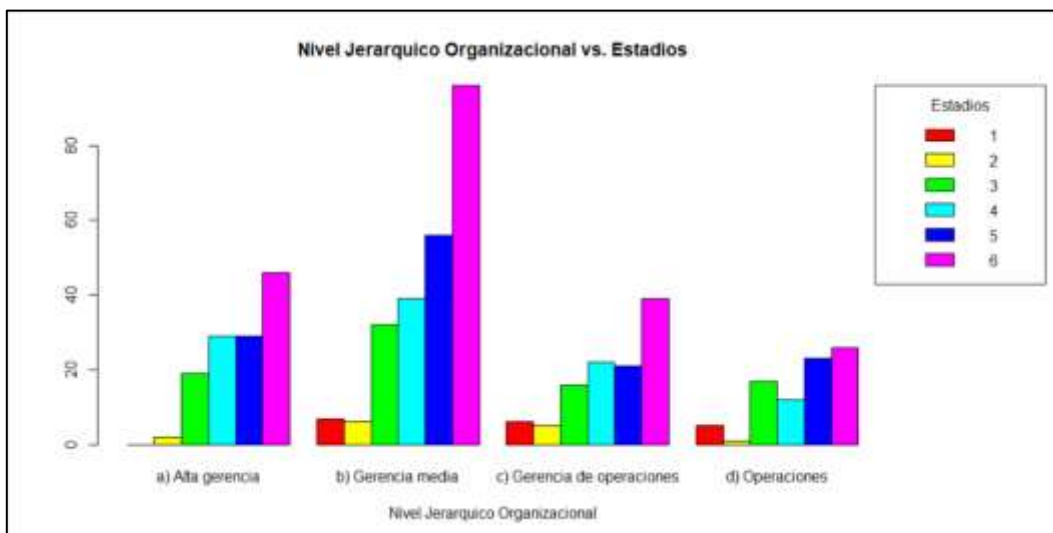


Tabla 3*Información cruzada entre estadio moral y área funcional*

<i>Nivel_Jerarq_Organiz</i>	<i>Estadio</i>						<i>Total</i>
	1	2	3	4	5	6	
a) Alta gerencia	0 0 %	2 1.6 %	19 15.2 %	29 23.2 %	29 23.2 %	46 36.8 %	125 100 %
b) Gerencia media	7 3 %	6 2.5 %	32 13.6 %	39 16.5 %	56 23.7 %	96 40.7 %	236 100 %
c) Gerencia de operaciones	6 5.5 %	5 4.6 %	16 14.7 %	22 20.2 %	21 19.3 %	39 35.8 %	109 100 %
d) Operaciones	5 6 %	1 1.2 %	17 20.2 %	12 14.3 %	23 27.4 %	26 31 %	84 100 %
<i>Total</i>	18 3.2 %	14 2.5 %	84 15.2 %	102 18.4 %	129 23.3 %	207 37.4 %	554 100 %

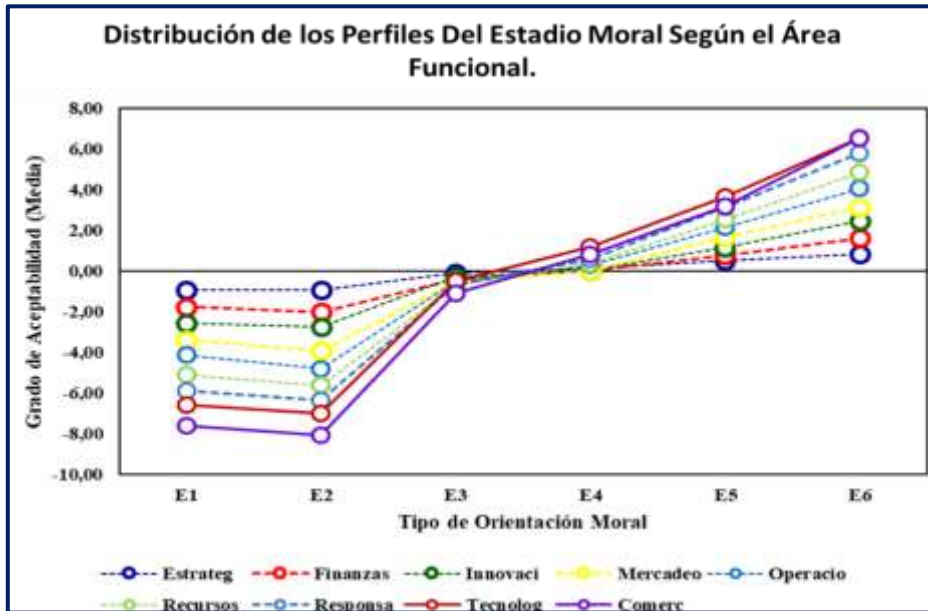
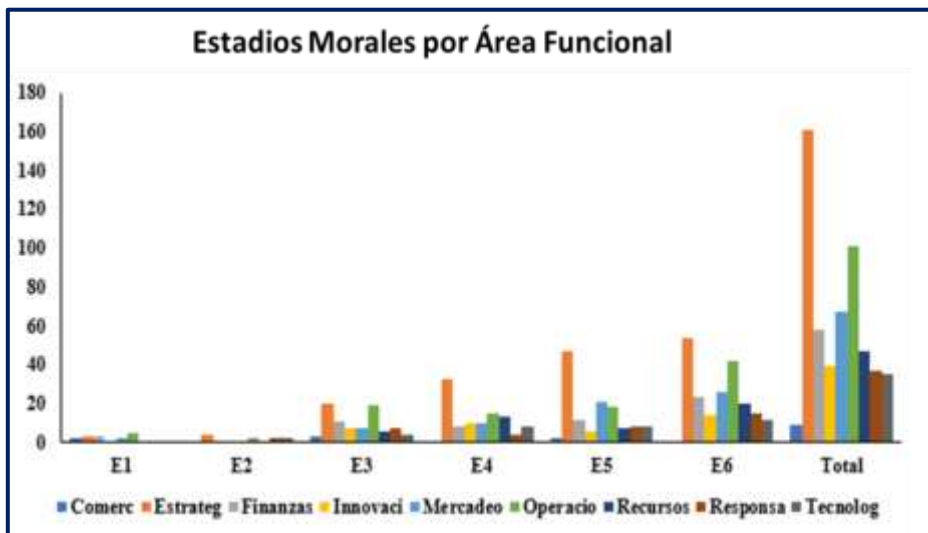
Implementación de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado de independencia:

Pearson's Chi-squared test
data: Tab
X-squared = 18.468, df = 15, p-value = 0.2389

Dado que el p-value, es mayor que el nivel de significancia por defecto (Alpha = 0.05), no es posible rechazar la hipótesis nula, es decir, el nivel jerárquico y los estadios morales son independientes. En otras palabras, no se encontró una diferencia significativa entre los grupos por Nivel Jerárquico respecto de su preferencia por los seis Estadios Morales planteados por Kohlberg, por lo que se cumple la hipótesis nula.

9.3.2. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según el Área Funcional

En cuanto al comportamiento distribucional de la muestra en términos de su preferencia por los Estadios Morales, respecto del Área Funcional de los participantes, se pudo apreciar el siguiente comportamiento:

Figura 36*Distribución de los perfiles del estadio moral según el área funcional***Figura 37***Estadios morales por área funcional*

Respecto de la ubicación de los participantes de las áreas funcionales en los seis Estadios Morales, los resultados indican que el 70% de los participantes del área de Mercadeo y el 62% de los participantes del área de Responsabilidad Social se ubicaron en los estadios 5 y 6.

La **segunda hipótesis** nula plantada en este estudio es que no hay diferencia significativa entre los Estadios Morales y el Área Funcional.

H_0 : El área funcional y los estadios son independientes

H_1 : El área funcional y los estadios son dependientes

Elaborando una representación gráfica de los Estadios, por área funcional, se presenta en un gráfico de barras comparativas, con su respectiva tabla de resumen:

Figura 38

Comparación entre el área funcional y estadio moral

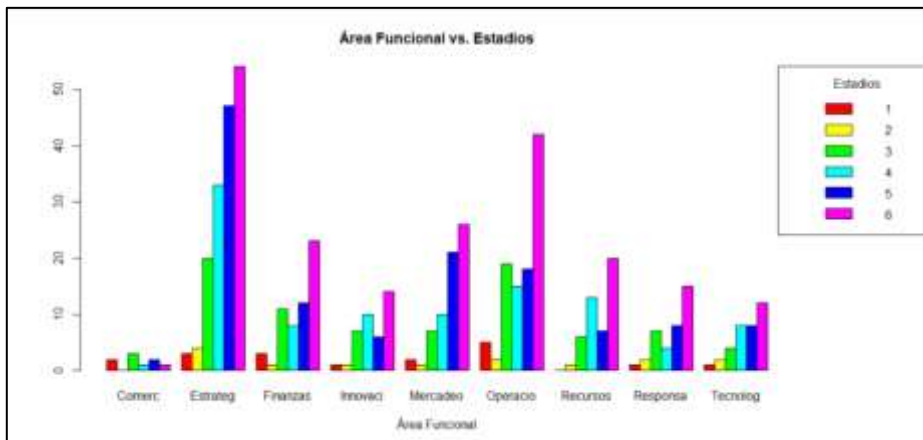


Tabla 4

Información cruzada entre estadio moral y área funcional

Estado	FUNCTION									Total
	Comerc	Estrateg	Finanzas	Innovaci	Mercadeo	Operacio	Recursos	Respuesta	Tecnolog	
1	2 11.1 %	3 16.7 %	3 16.7 %	1 5.6 %	2 11.1 %	5 27.8 %	0 0 %	1 5.6 %	1 5.6 %	18 100 %
2	0 0 %	4 28.6 %	1 7.1 %	1 7.1 %	1 7.1 %	2 14.3 %	1 7.1 %	2 14.3 %	2 14.3 %	14 100 %
3	3 3.6 %	20 23.8 %	11 13.1 %	7 8.3 %	7 8.3 %	19 22.6 %	6 7.1 %	7 8.3 %	4 4.8 %	84 100 %
4	1 1 %	33 32.4 %	8 7.8 %	10 9.8 %	10 9.8 %	15 14.7 %	13 12.7 %	4 3.9 %	8 7.8 %	102 100 %
5	2 1.6 %	47 36.4 %	12 9.3 %	6 4.7 %	21 16.3 %	18 14 %	7 5.4 %	8 6.2 %	8 6.2 %	129 100 %
6	1 0.5 %	54 26.1 %	23 11.1 %	14 6.8 %	26 12.6 %	42 20.3 %	20 9.7 %	15 7.2 %	12 5.8 %	207 100 %
Total	9 1.6 %	161 29.1 %	58 10.5 %	39 7 %	67 12.1 %	101 18.2 %	47 8.5 %	37 6.7 %	35 6.3 %	554 100 %

Implementación de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado de independencia:

Pearson's Chi-squared test
 data: Tab
 X-squared = 42.764, df = 40, p-value = 0.3533

Dado que el p-value, es mayor que el nivel de significancia por defecto (Alpha = 0.05), no es posible rechazar la hipótesis nula, es decir, el área funcional y el estadio son independientes. En otras palabras, no se encontró una diferencia significativa entre los grupos por Área Funcional respecto de su preferencia por los seis Estadios Morales planteados por Kohlberg, por lo que se cumple la hipótesis nula.

9.3.3. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según Sexo

Al evaluar el comportamiento distribucional del Estadio Moral, respecto del Sexo de los participantes, se pudo apreciar el siguiente comportamiento.

Figura 39

Distribución de los perfiles del estadio moral según el sexo

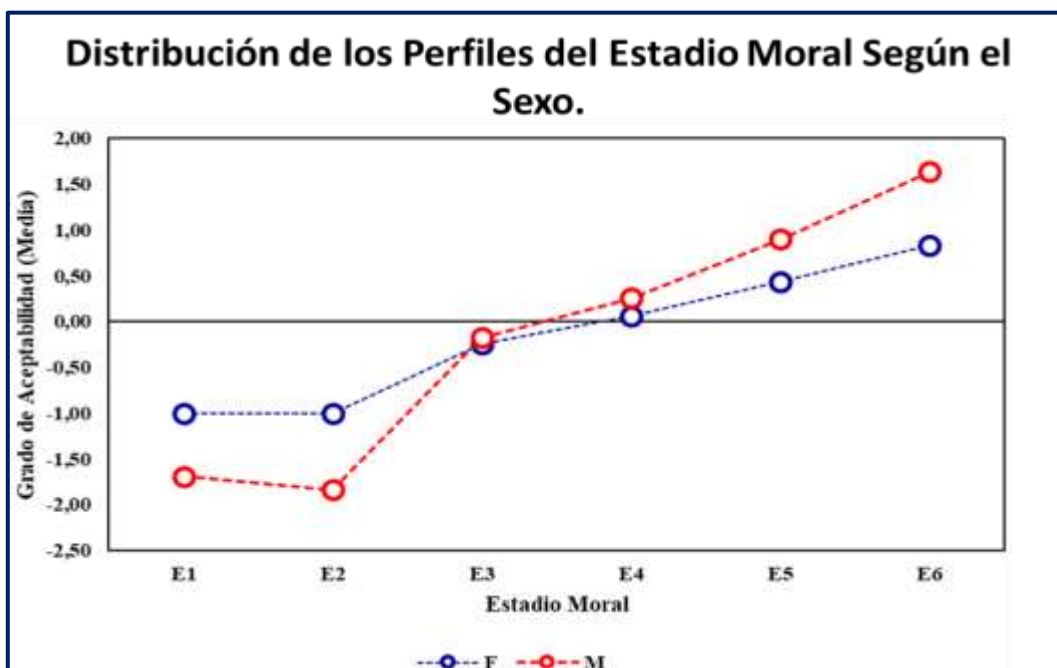
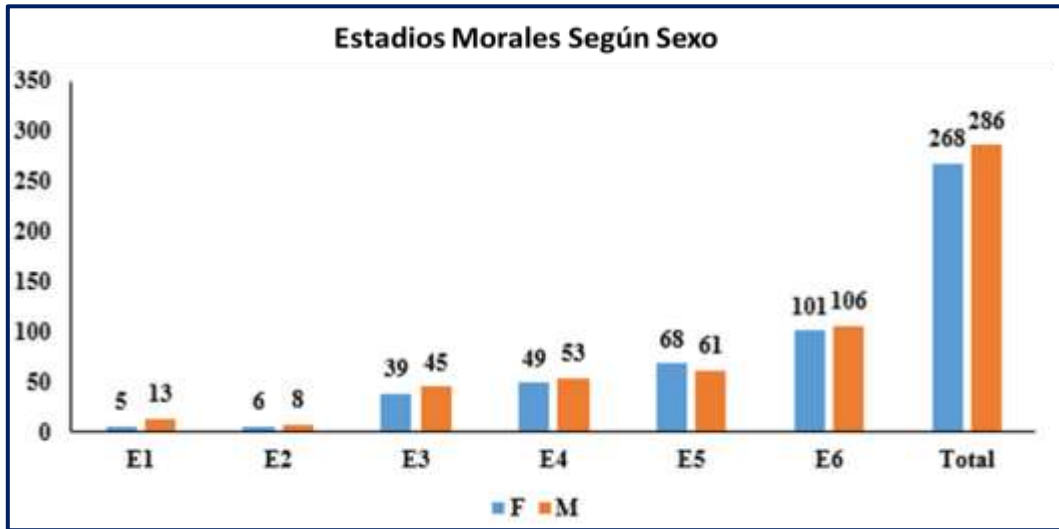


Figura 40*Estadios morales según sexo*

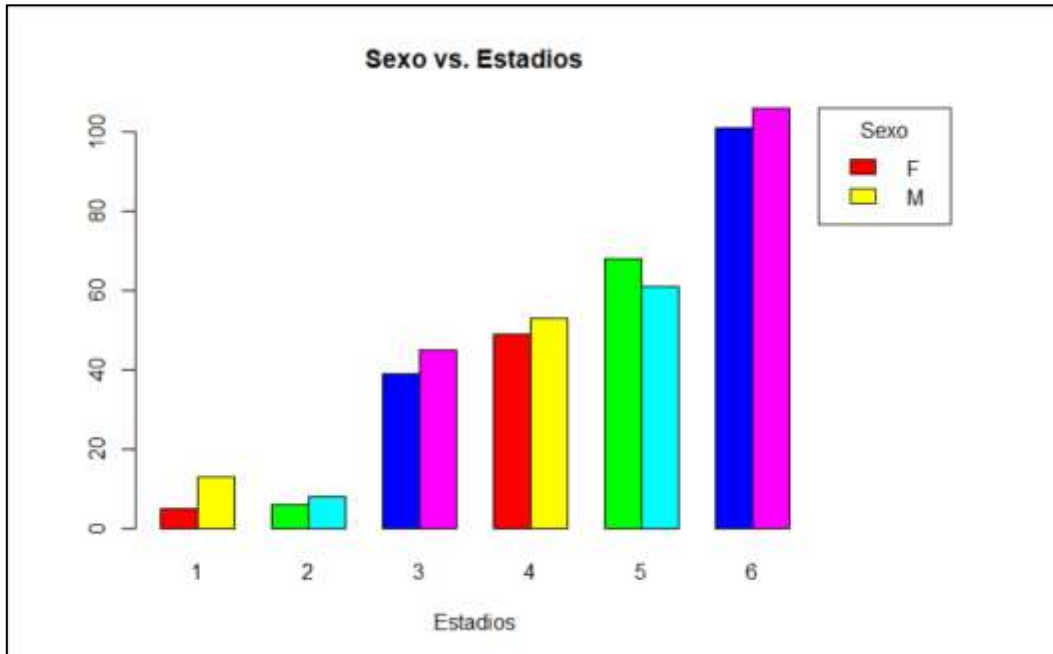
En relación con la ubicación del género Masculino y Femenino en los estadios morales, se encuentra que el 63% de las mujeres y el 58% de los hombres se ubicaron en los estadios 5 y 6, si bien para las mujeres con niveles de aceptabilidad más bajo de los argumentos. Esta diferencia mínima en los porcentajes de participantes masculinos y femeninos en los estadios 5 y 6 parece corroborar que prácticamente no existen diferencias en el desarrollo moral según el género.

La **tercera hipótesis nula** planteada en este estudio es que no hay diferencia significativa entre los Estadios Morales y el Sexo.

H₀: El sexo y los estadios son independientes

H₁: El sexo y los estadios son dependientes

Elaborando una representación gráfica de los Estadios, por Sexo, se presenta a continuación un gráfico de barras comparativas, con su respectiva tabla de resumen.

Figura 41*Comparación entre estadio moral y sexo***Tabla 5***Información cruzada entre estadio moral y sexo*

<i>GENDER</i>	<i>Estadio</i>						<i>Total</i>
	1	2	3	4	5	6	
F	5 1.9 %	6 2.2 %	39 14.6 %	49 18.3 %	68 25.4 %	101 37.7 %	268 100 %
M	13 4.5 %	8 2.8 %	45 15.7 %	53 18.5 %	61 21.3 %	106 37.1 %	286 100 %
<i>Total</i>	18 3.2 %	14 2.5 %	84 15.2 %	102 18.4 %	129 23.3 %	207 37.4 %	554 100 %

Implementación de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado de independencia:

Pearson's Chi-squared test

data: Tab

X-squared = 4.3471, df = 5, p-value = 0.5006

Dado que el p-value, es mayor que el nivel de significancia por defecto (Alpha = 0.05), no es posible rechazar la hipótesis nula, es decir, el sexo y los estadios son independientes. En otras palabras, no se encontró una diferencia significativa entre los grupos por Sexo respecto de su preferencia por los seis Estadios Morales planteados por Kohlberg, por lo que se cumple la hipótesis nula.

9.3.4. Análisis Estadístico del Estadio Moral Según Edad

Al evaluar el comportamiento de los participantes en su preferencia por los Estadios Morales respecto de su Edad, se pudo apreciar la siguiente distribución.

Figura 42

Distribución de los perfiles del estadio moral según la edad

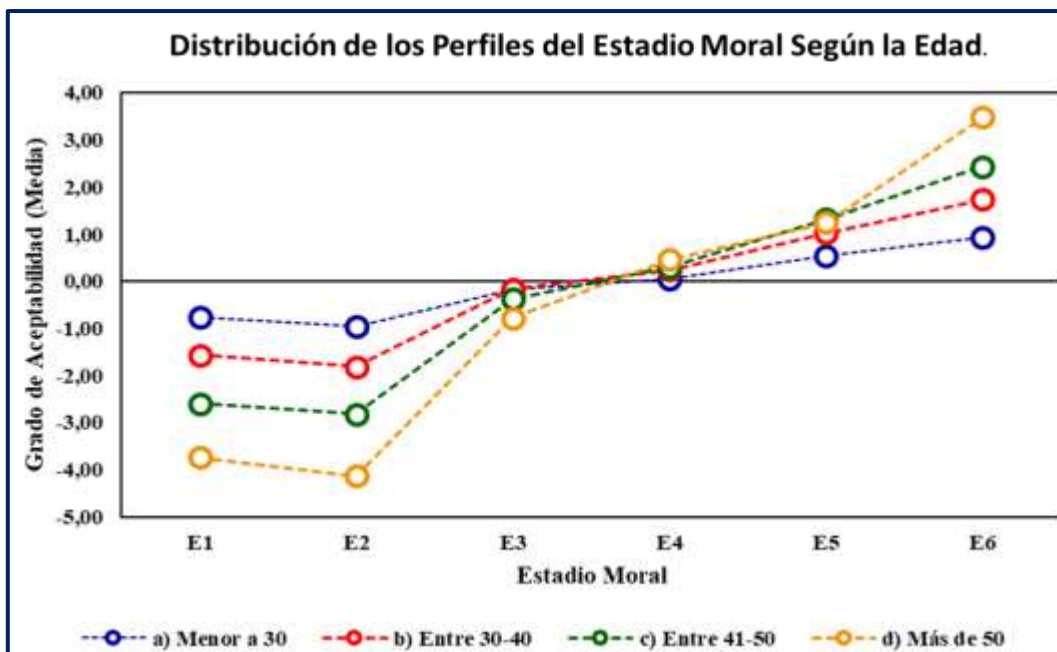
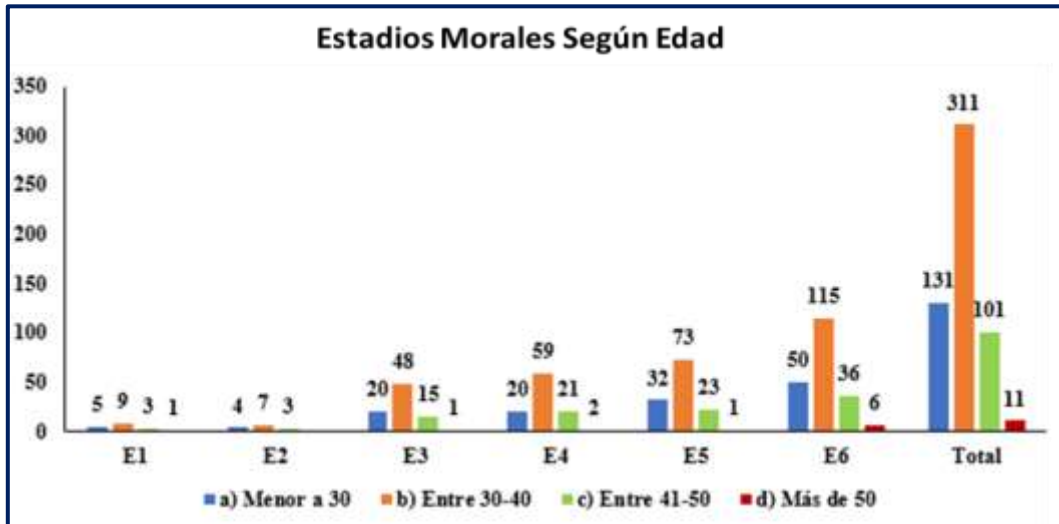


Figura 43*Estadios morales según edad*

En relación con la ubicación de los participantes en los seis estadios morales respecto de los rangos de edad, los resultados señalan que el 64% de los participantes del rango de edad *Más de 50*, el 62% del rango *Menor a 30*, el 60% del rango *entre 30-40*, y el 58% del rango *entre 41-50*, se ubican en los estadios 5 y 6. Se constata entonces que no existen diferencias significativas según la edad en relación con la preferencia por los estadios morales, dado que los porcentajes obtenidos por los cuatro rangos de edad en los estadios 5 y 6 presentan valores muy cercanos, considerados en una escala de 100, en tanto presentan una variación de menos de 6%.

La **cuarta hipótesis nula** que se planteó este estudio es que no hay diferencia significativa entre los Estadios Morales y la Edad.

H₀: La Edad y los estadios son independientes

H₁: La Edad y los estadios son dependientes

A continuación, se presenta una representación gráfica de la distribución bivariada de los estadios por edad.

Figura 44

Diagrama de cajas comparativas de la edad por estadio

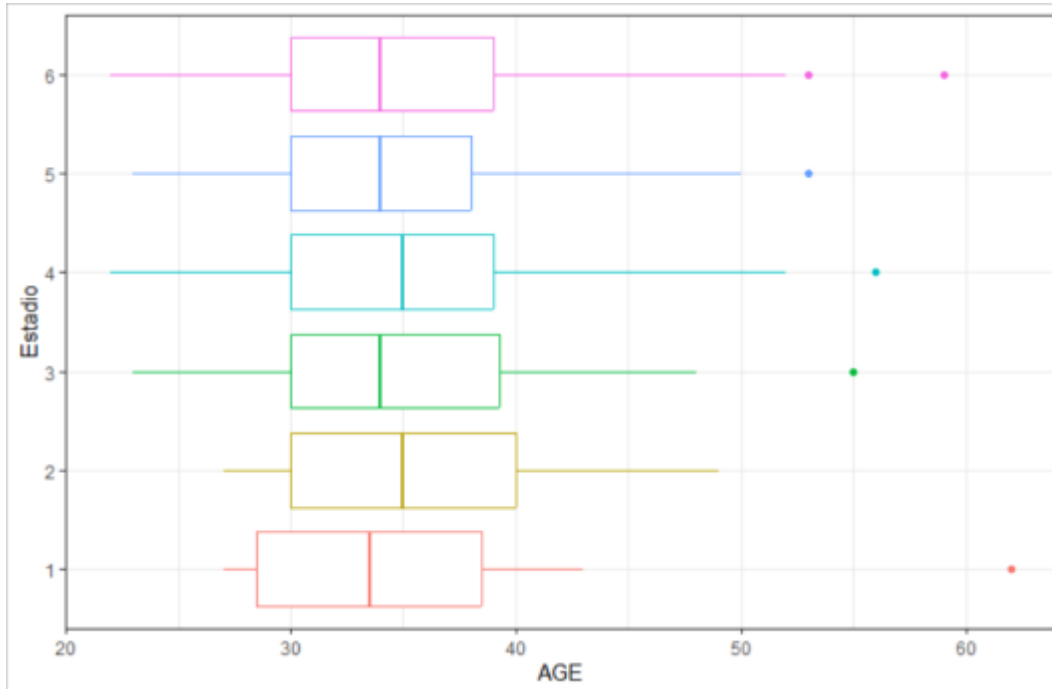
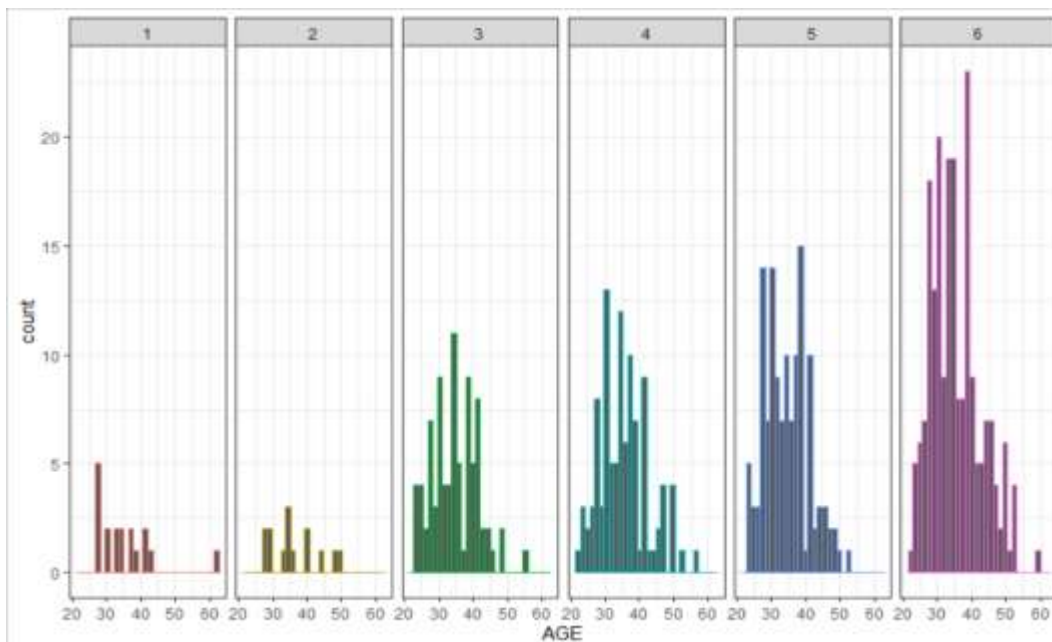


Figura 45

Histogramas de edad por estadio



Las anteriores representaciones gráficas señalan que la edad por estadio moral no tiene comportamiento acampanado (normal). A continuación, la prueba de homoscedasticidad, o igualdad de varianzas.

```
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")
  Df F value Pr(>F)
group  5  0.3573 0.8776
      548
```

La anterior prueba señala un p-value = 0.3573, el cual es mayor a Alpha ($\alpha = 0.05$), por lo que no existe forma de rechazar la H_0 planteada, es decir, todos los grupos tienen la misma varianza, son homocedásticos.

Con la anterior validación se puede implementar la prueba de Kruskal-Wallis, para comparar la Edad mediana entre los grupos de Estadios.

```
Kruskal-wallis rank sum test

data: AGE by Estadio
Kruskal-wallis chi-squared = 1.2253, df = 5, p-value = 0.9424
```

Dado que el p-value = 0.9424 el test NO encontró diferencias significativas en la diferencia de al menos dos grupos. Es decir, no existen diferencias significativas en la Edad, para los diversos grupos de Estadios Morales. Consecuentemente, no es necesario realizar las pruebas post-hoc.

9.4. Análisis Estadístico de los Resultados Consolidados de la Competencia de Juicio Moral (C-Score)

Dado que uno de los propósitos centrales de este estudio fue identificar la Competencia de Juicio Moral de los participantes, medido por el puntaje obtenido en el C-Score, a continuación, se presenta el comportamiento distribucional del C-Score de los participantes, de manera genérica y desagregada por las variables caracterizadoras. Al

evaluar el comportamiento distribucional de los C-Score, se pudo obtener el siguiente resultado.

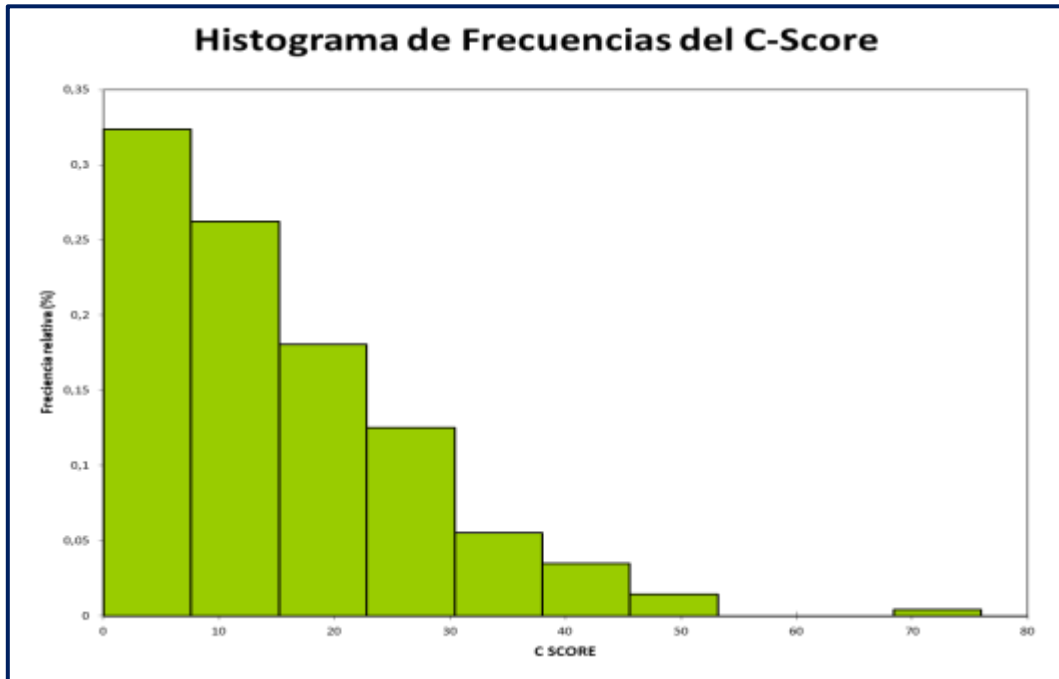
Tabla 6

Distribución de frecuencias del C-Score

Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Densidad
0,0	7,6	178	32,1%	0,0423
7,6	15,2	146	26,4%	0,0347
15,2	22,8	97	17,5%	0,0230
22,8	30,4	71	12,8%	0,0169
30,4	38,0	31	5,6%	0,0074
38,0	45,6	18	3,2%	0,0043
45,6	53,2	9	1,6%	0,0021
53,2	60,8	1	0,2%	0,0002
60,8	68,4	1	0,2%	0,0002
68,4	76,0	2	0,4%	0,0005

La anterior tabla de frecuencia presenta el comportamiento distribucional del C-Score de los 554 sujetos que participaron en este estudio; en ella se puede observar que el 32% de los participantes (178 sujetos) obtuvieron un puntaje menor a 8, siendo esta la mayor frecuencia encontrada en este estudio. Seguido, se observó un 26.4% (146 casos) de sujetos obtuvieron puntajes C-Score entre 7.6 y 15.2; siendo este también uno de los intervalos con mayor frecuencia; luego un 17.5% (97 casos) de los puntajes entre 15.2 y 22.8.

Los anteriores tres intervalos mencionados acumulan el 76% de los C-Scores, siendo este rango de intervalos donde más se agruparon los juicios morales de los participantes, los cuales no superaron los 23 puntos en la escala del indicador. Lo anterior se puede visualizar en la siguiente gráfica.

Figura 46*Histograma de frecuencia del C-Score*

La representación gráfica indica una acumulación de los puntajes en la zona izquierda de la escala, lo que indica que la mayoría de los participantes (56% , o 324 sujetos de 544) obtuvo una puntuación de C-Score menor a 18, lo que los ubica en un rango que oscila entre *Bajo* y *Muy Bajo*, y levemente se fue desplazando hacia puntajes cada vez más altos, pero con menos casos, a tal punto que muy pocos participantes (2) obtuvieron puntajes de juicio moral sobre 70 puntos, y ninguno obtuvo puntajes superiores a 80. Lo anterior se puede apreciar en la siguiente tabla de resumen estadístico.

La siguiente tabla de estadísticas señala que el puntaje promedio de todos los participantes fue de 20.6 (considerado *Bajo* en la escala del C-Score), presentando un mínimo de 0 y máximo de 75.

Tabla 7*Estadísticas descriptivas del C-Score*

Estadística	C-Score
N	554
Mínimo	0
Máximo	75
1st Cuartil	8,50
Promedio	16,09
3rd Cuartil	29,91
Media	20,60
Varianza	263,34
Desviación Estándar	16,22

La siguiente tabla muestra los puntajes de C-Score más altos obtenidos por los participantes del estudio:

Tabla 8*Puntajes más altos del C-Score*

Edad	Edad	Genero	Carrera	Función	Organización	C-Score
30	b) Entre 30-40	M	Ing.	Estrateg	Gerencia	51,1
37	b) Entre 30-40	F	Admon	Estrateg	Gerencia	50,0
48	c) Entre 41-50	M	Ing.	Tecnolog	Gerencia	50,8
29	a) Menor a 30	F	Ing.	Operacio	Gerencia	51,0
37	b) Entre 30-40	F	Instrume	Mercadeo	Alta Gerencia	51,3
44	c) Entre 41-50	M	Ing.	Estrateg	Gerencia	50,0
34	b) Entre 30-40	F	Ing.	Estrateg	Alta Gerencia	75,0
38	b) Entre 30-40	M	Admon	Estrateg	Operaciones	54,9
38	b) Entre 30-40	M	Arquitect.	Mercadeo	Gerencia	69,2
35	b) Entre 30-40	F	Admon	Estrateg	Gerencia	67,1

A continuación, se presenta el análisis estadístico de las cuatro hipótesis restantes, relacionadas directamente con la Competencia de Juicio Moral.

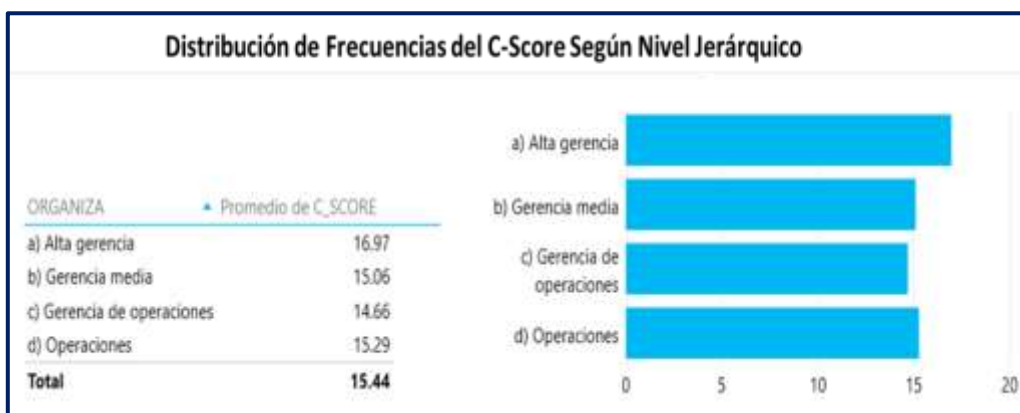
9.5. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral por Variable

9.5.1. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según el Nivel Jerárquico

En cuanto al Nivel Jerárquico de la organización al que pertenecen los participantes en el estudio, la distribución de los puntajes del C-Score presenta el siguiente comportamiento.

Figura 47

Distribución de frecuencia del C-Score según nivel jerárquico



Tomando el Nivel Jerárquico de los participantes, se pudo apreciar que el puntaje promedio de los C-Scores oscila alrededor de 15.4 en promedio; donde la Alta Gerencia presentó el puntaje promedio más alto, de 16.97, seguido del puntaje promedio de 15.29 para el nivel de Operaciones; a continuación, se encuentra el puntaje promedio de 15.06 para la Gerencia Media, y, por último, un C-Score promedio de 14.66 para el nivel de Gerencia de Operaciones, como el puntaje más bajo.

Todos los cuatro niveles jerárquicos presentaron puntajes promedio entre las categorías *Bajo* y *Muy Bajos*, sin una variación importante entre ellos.

La **quinta hipótesis** planteada en este estudio indaga si existe una diferencia significativa en el C-Score para los diferentes grupos de participantes, según el Nivel

Jerárquico en la Organización (Alta Gerencia, Gerencia Media, Gerencia de Operaciones y Operaciones).

<i>H₀: Todos los niveles jerárquicos tienen la misma competencia de juicio moral</i>
<i>H₁: Al menos uno de los niveles jerárquicos tiene una competencia de juicio moral distinta</i>

Para probar la anterior hipótesis es necesario hacer uso de un test no paramétrico de comparación de múltiples grupos, lo que en su contraparte paramétrica sería una Prueba ANOVA. La opción No Paramétrica de comparación de múltiples grupos es el test de Kruskal-Wallis.

Test de Kruskal-Wallis

Supóngase que se dispone de k grupos cada uno con n observaciones. Si se ordenan todas las observaciones de menor a mayor y se le asigna a cada una de ellas su rango, cuando se obtenga la suma de rangos para cada uno de los grupos (R_i) es de esperar que, si se cumple la hipótesis nula, todos los grupos tengan un valor similar.

Partiendo de esta idea se calcula el estadístico de Kruskal-Wallis, H como:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1)$$

Condiciones del Test:

- No es necesario que las muestras que se comparan provengan de una distribución normal.
- Homocedasticidad: dado que la hipótesis nula asume que todos los grupos pertenecen a una misma población y que por lo tanto tienen las mismas medianas,

es requisito necesario que todos los grupos tengan la misma varianza. Se puede comprobar con representaciones gráficas o con los test de Levene o Bartlett.

- Misma distribución para todos los grupos: la distribución de los grupos no tiene que ser normal, pero ha de ser igual en todos (por ejemplo, que todos muestren sesgo hacia la derecha).

Si estos requerimientos se cumplen, el estadístico H del test de Kruskal-Wallis se compara con:

Si el tamaño de grupos k es igual a 3 y el número de observaciones en cada uno no es mayor que 5, se recurre a tablas tabuladas con valores teóricos de H. En el resto de los casos se asume que el estadístico H sigue una distribución χ^2 con k-1 grados de libertad (siendo k el número de grupos a comparar).

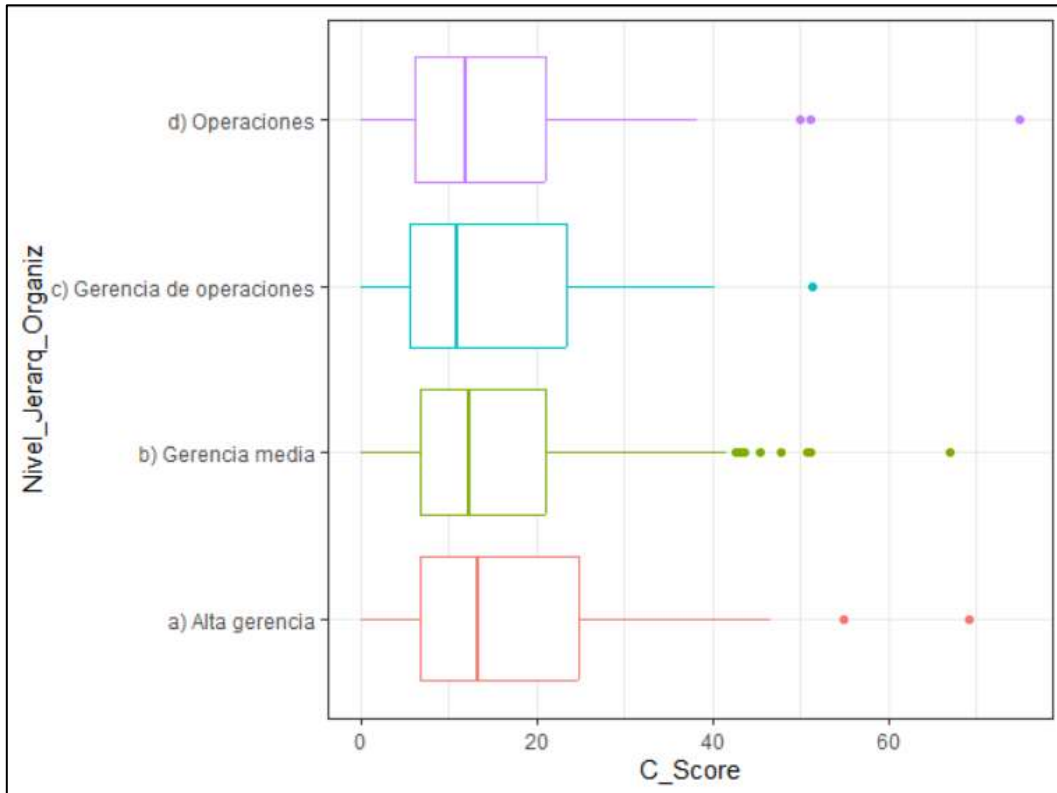
Comparaciones Post-Hoc:

Al igual que ocurre con la prueba ANOVA, si el test de Kruskal-Wallis es significativo, implica que al menos uno de los grupos de entre los comparados es significativamente diferente, pero no indica cual es. Para saberlo es necesario hacer todas las comparaciones por pares, entre ellos, o comparación post-hoc, en cuyo caso se puede usar el Test de Mann-Whitney, entre cada par de grupos con corrección de significancia.

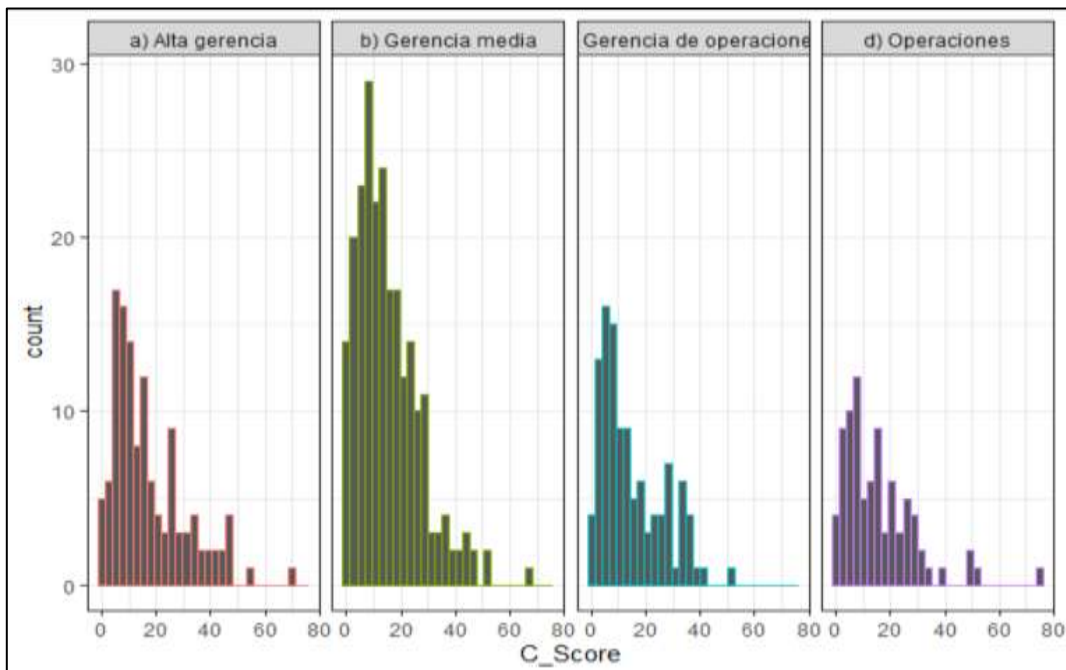
Implementación de la Prueba:

Figura 48

Diagrama de cajas comparativas del C-Score por nivel jerárquico

**Figura 49**

Histogramas comparativos del C-Score por nivel jerárquico



Tal como se pudo ver en la anterior representación gráfica de la distribución de los grupos, la representación gráfica de los datos muestra que los grupos no se distribuyen de forma normal, lo que confirma la limitación para emplear el test ANOVA. Los grupos presentan el mismo tipo de distribución, asimetría o sesgo hacia la derecha, a falta de comprobar la homogeneidad de varianzas el test de Kruskal-Wallis es la opción más adecuada.

Condiciones:

Homocedasticidad: la varianzas debe de ser constante entre todos los grupos.

A través del test de Levene, se puede comprobar el supuesto de homoscedasticidad, tal como se muestra a continuación.

<i>H_0: Todos los grupos tienen la misma varianzas</i>
<i>H_1: Al menos uno de los grupos tiene varianzas distinta</i>

Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")			
	Df	F value	Pr(>F)
group	3	0.817	0.4848
	548		

La anterior prueba señala un p-value = 0.4848, el cual es mayor a Alpha ($\alpha = 0.05$), por lo que no existe forma de rechazar la H_0 planteada, es decir, todos los grupos tienen la misma varianzas, es decir, son homoscedásticos. Con la anterior validación se puede implementar la prueba de Kruskal-Wallis, para comparar el C-Score mediano entre los grupos de Niveles Jerárquico.

Kruskal-wallis rank sum test
data: C_Score by Nivel_Jerarq_Organiz
Kruskal-wallis chi-squared = 1.8032, df = 3, p-value = 0.6142

Dado que el p -value = 0.6142, el test NO encontró diferencias significativas en la diferencia de al menos dos grupos. En otras palabras, no se encontró una diferencia significativa entre los grupos por Nivel Jerárquico respecto de la Competencia de Juicio Moral (C-Score obtenido en el MJT) Consecuentemente, no es necesario realizar las pruebas post-hoc.

9.5.2. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según Área Funcional

En cuanto al Área Funcional de la organización a la que pertenecen los participantes en el estudio, la distribución de los puntajes del C-Score presenta el siguiente comportamiento que se observa en la siguiente gráfica.

De acuerdo con la distribución presentada anteriormente, se puede apreciar que los puntajes promedio de los participantes, en su competencia de juicio moral, no superan los 18 puntos sobre la escala del índice, sugiriendo esto que se ubican en una categoría *Bajo*, en términos de los escenarios evaluados.

Figura 50

Distribución de frecuencias del C-Score según área funcional



Al observar los puntajes discriminados por su área funcional, se pudo apreciar que el área funcional con el mayor score es Finanzas (C-Score: 17.7; Participantes: 57), seguido del área funcional Operaciones (C-Score: 16.72; Participantes: 100), luego el área Estratégica (C-Score: 16.09; Participantes: 161); Mercadeo (C-Score: 15.06; Participantes: 67) y Tecnologías (C-Score: 14.42; Participantes: 35); siendo estos los scores más relevantes, sin que exista entre dichos puntajes una diferencia estadísticamente significativa. De interés particular, el área funcional de Comercial fue la que obtuvo el puntaje más bajo (8.87) con un número de participantes más bajo (9).

La **sexta hipótesis** planteada en este estudio es saber si existe una diferencia significativa en el C-Score para los diferentes grupos de participantes, según el Área Funcional (Mercadeo, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, ..., Comercial).

<i>H₀: Todas las áreas funcionales tienen la misma competencia de juicio moral</i>
<i>H₁: Al menos una de las áreas funcionales tiene una competencia de juicio moral distinta</i>

Elaborando una representación gráfica del C-Score, por Área Funcional, se presenta a continuación un gráfico de comparaciones múltiples.

Figura 51

Diagrama de cajas comparativas del C-Score por área funcional

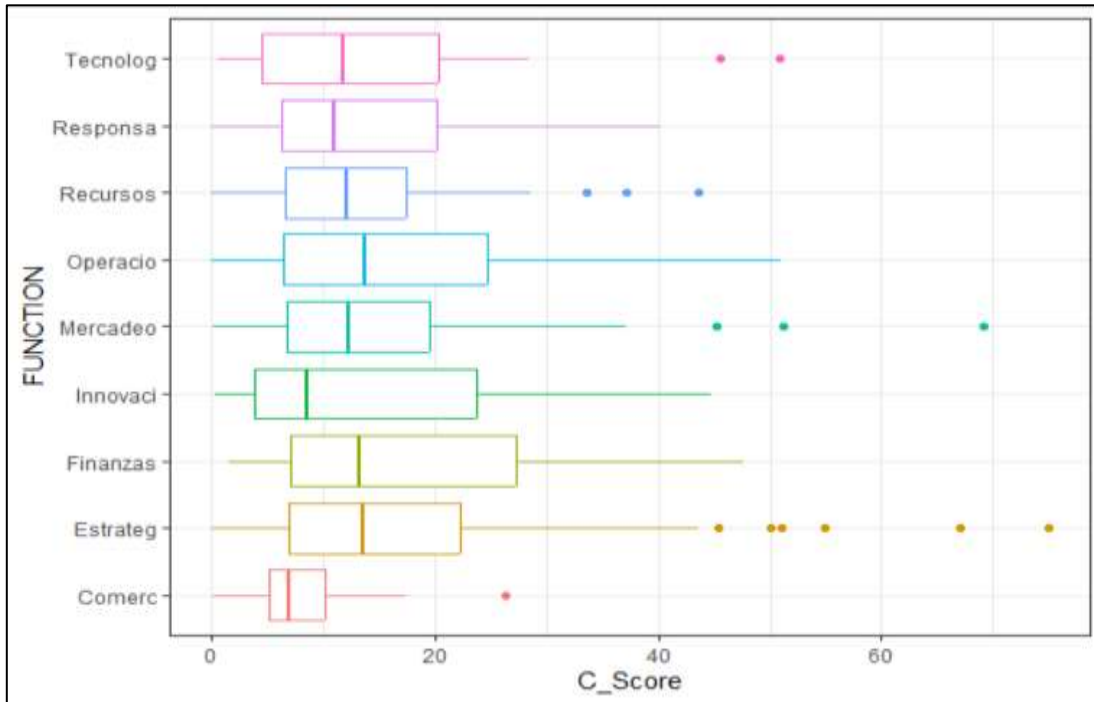
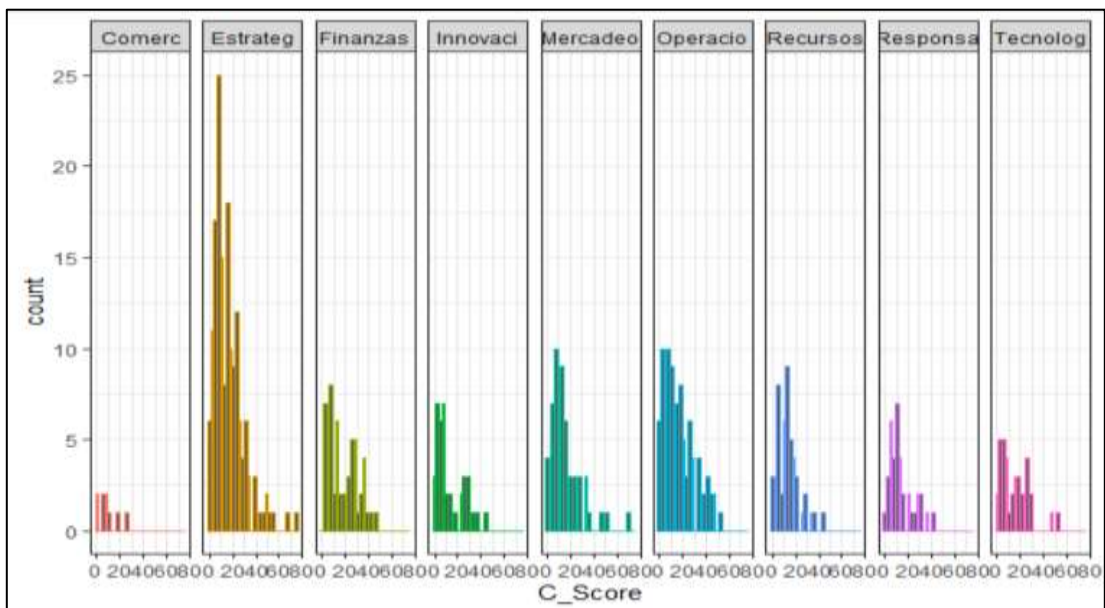


Figura 52

Histogramas del C-Score por área funcional



Las anteriores representaciones gráfica señalan que el C-Score por Área Funcional, no tiene comportamiento acampanado (normal). A continuación se presenta, la prueba de homoscedasticidad, o igualdad de varianzas.

```
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")
  Df F value Pr(>F)
group 8  1.3163 0.2325
  543
```

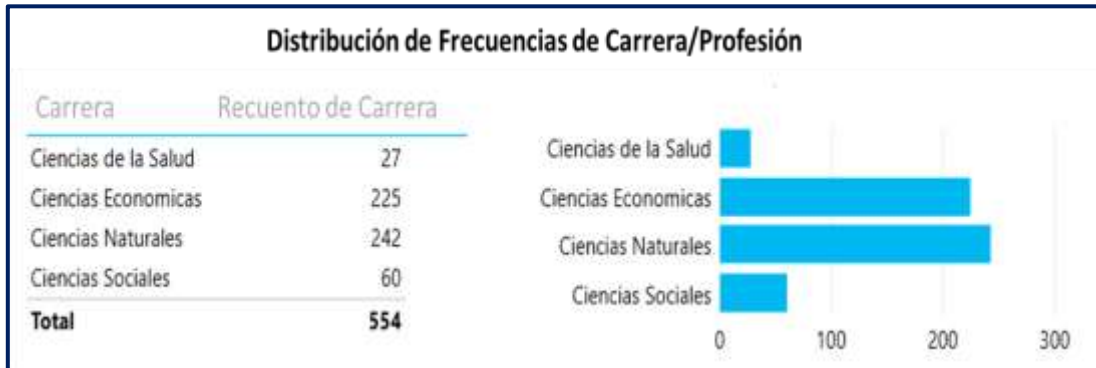
Bajo el mismo planteamiento anterior de la prueba de Levene, como el p-value es mayor que 0.05, no existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, es decir, los grupos de C-Score desagregados por Área Funcional, son homoscedásticos.

Por último, la prueba de comparación entre grupos:

```
Kruskal-wallis rank sum test
data: C_Score by FUNCTION
Kruskal-wallis chi-squared = 10.682, df = 8, p-value = 0.2204
```

Dado que el p-value = 0.2204, lo cual es menor que el Alpha establecido, el test NO encontró diferencias significativas entre grupos. Es decir, no existen diferencias significativas en el C-Score, para los diversos grupos del Área Funcional. Consecuentemente, no es necesario realizar las pruebas post-hoc.

Como apoyo a la discusión sobre el área funcional y el C-Score, se agruparon las profesiones cursadas por los participantes de la muestra del presente estudio en *familias de carreras* (ciencias de la salud, ciencias económicas, ciencias naturales y ciencias sociales). La distribución de frecuencias de los participantes en función de las familias de carrera se presenta a continuación.

Figura 53*Distribución de participantes según familia de carrera*

La figura anterior señala la familia de carrera de los participantes en este estudio, en ella se pudo apreciar que, del total de participantes, el 44% (242 personas) indicaron haber cursado carreras de Ciencias Naturales, seguido de un 41% (225) de aquellas que señalaron ser de Ciencias Administrativas; tan solo un 11% (27 personas) indicaron ser de Ciencias Sociales, y un 5% (27 personas) señalaron ser de Ciencias de la Salud. A continuación, se presenta la distribución de los puntajes del C-Score por familias de carrera.

Figura 54*Distribución de frecuencias del C-Score según familia de carrera*

Desde los C-Score, se pudo apreciar que los participantes con profesiones de la familia de Ciencias Económicas obtuvieron los puntajes más elevados (15.79), sin que estos sean significativamente altos; seguido de aquellos con profesiones de las Ciencia Naturales

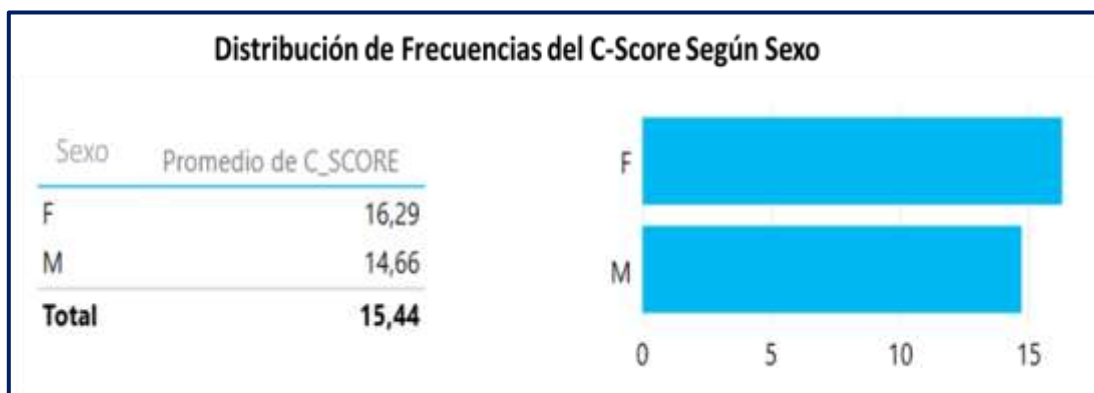
(15.48), luego por Ciencias Sociales (14.69), y en último lugar, Ciencias de la Salud (14.03). Los puntajes de estas familias de carrera no presentan diferencias estadísticamente significativas.

9.5.3. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según Sexo

En cuanto al Sexo de los participantes en el estudio, la distribución de los puntajes del C-Score presenta el siguiente comportamiento:

Figura 55

Distribución de frecuencias del C-Score según sexo



Agrupando los puntajes del C-Score según el sexo de las personas participantes, se pudo apreciar que el valor promedio de estos grupos no supera los 16 puntos sobre la escala del indicador; ubicándose estos puntajes en la categoría *Bajo* en su competencia de juicio moral. De interés particular, las mujeres presentaron un nivel de competencia de juicio moral levemente superior (aunque no estadísticamente significativo) al puntaje de los hombres, tal como se pudo apreciar en la figura 51.

La **séptima hipótesis** planteada en este estudio apunta a establecer si existe una diferencia significativa en el C-Score para los diferentes grupos de participantes, según el Sexo (Masculino, Femenino).

H_0 : La competencia de juicio moral es igual para hombres y mujeres

H_1 : Al menos uno de los sexos tiene una competencia de juicio moral diferente.

Elaborando una representación gráfica del C-Score por Sexo, se presenta a continuación un gráfico de comparación.

Figura 56

Diagrama de cajas del C-Score por sexo

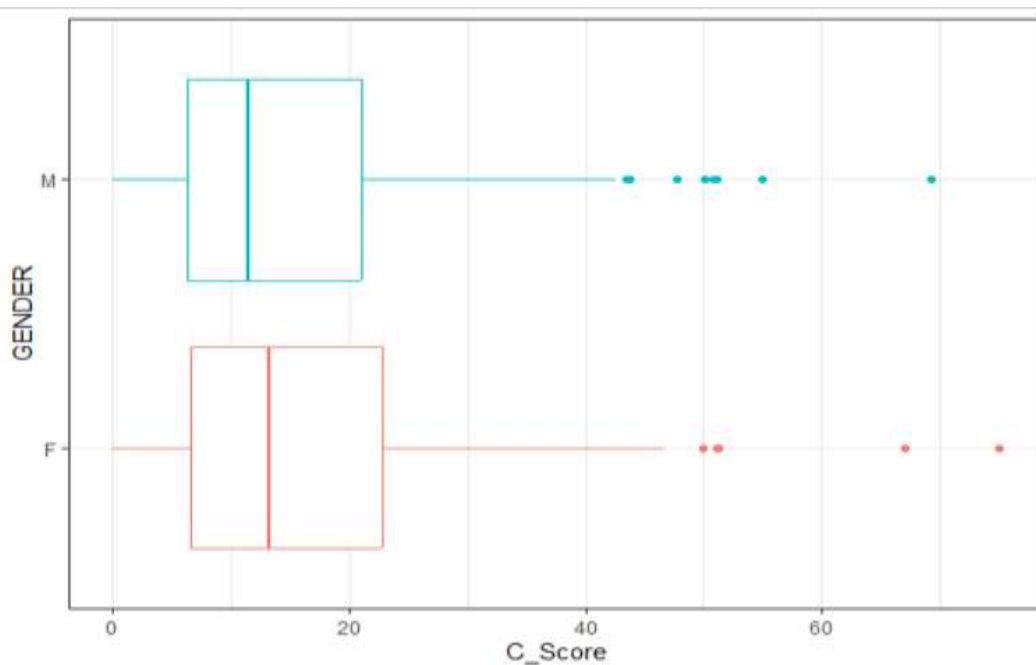
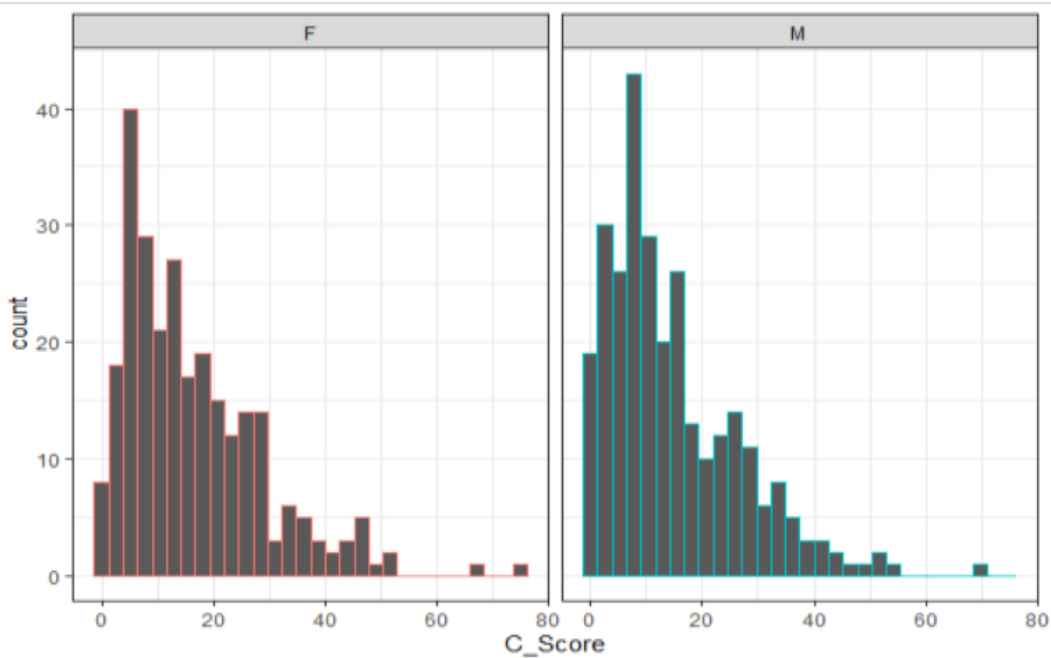


Figura 57*Histogramas del C-Score por sexo*

Las anteriores representaciones gráfica señalan que el C-Score por Sexo no tiene comportamiento acampanado (normal). A continuación, se procede a realizar la prueba de homoscedasticidad, o igualdad de varianzas.

Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")			
	Df	F value	Pr(>F)
group	1	0.3879	0.5337
	550		

Bajo el mismo planteamiento anterior de la prueba de Levene, como el p-value es mayor que 0.05, no existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, es decir, los grupos de C-Score desagregados por Sexo, son homoscedásticos. Por último, se realizó la prueba de comparación entre grupos, sin embargo, como son solo dos grupos (F y M), la prueba de hipótesis que se plantea a continuación es la Prueba U de Mann-Whitney (o Suma de Rangos de Wilcoxon) para dos muestras independientes, y se realiza a

continuación:

```
wilcoxon rank sum test with continuity correction
data: C_Score by GENDER
W = 41272, p-value = 0.08418
alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

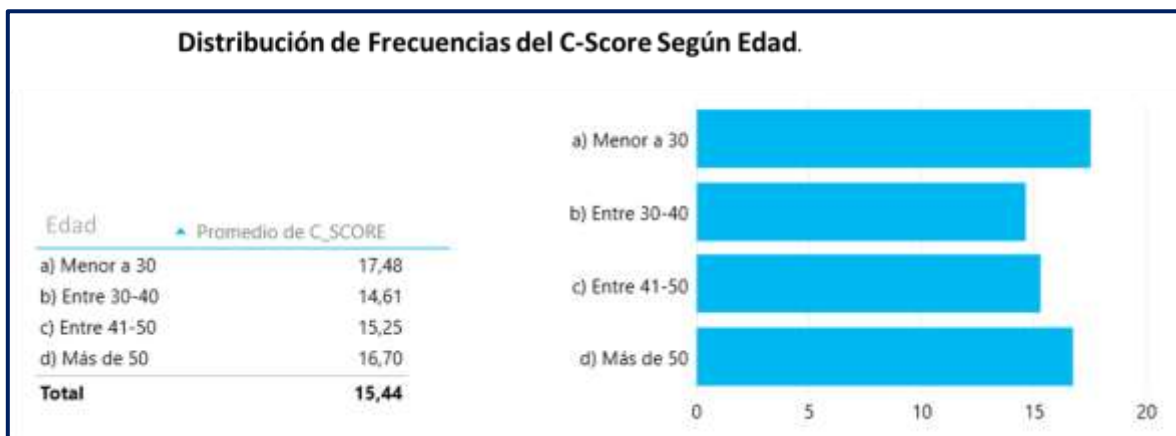
Dado que el p -value = 0.08418, lo cual es mayor que el Alpha establecido, el test NO encontró diferencias significativas entre grupos. Es decir, no existen diferencias significativas en el C-Score, para los diversos grupos según su Sexo.

9.5.4. Análisis Estadístico de la Competencia de Juicio Moral Según Edad

En cuanto a la Edad de los participantes en el estudio, la distribución de los puntajes del C-Score presenta el siguiente comportamiento:

Figura 58

Distribución de frecuencia del C-Score según edad



Al discriminar el C-Score por la Edad, se pudo apreciar que el puntaje promedio del C-Score en cada uno de los grupos de edades es relativamente similar, siendo el más alto para las personas *menores de 30 años* (17,48), seguido del puntaje promedio de aquellas personas con edades *mayores a 50 años* (16,70). Las Edades intermedias (rangos de edad

30-40 y 41-50) tienen C-Score promedio similares (14.61 y 15,25 respectivamente). Lo anterior indica que al agrupar los Scores del C-Score por edades de participantes, no se identifica una tendencia o particularidad en el comportamiento de los puntajes relacionada con la edad.

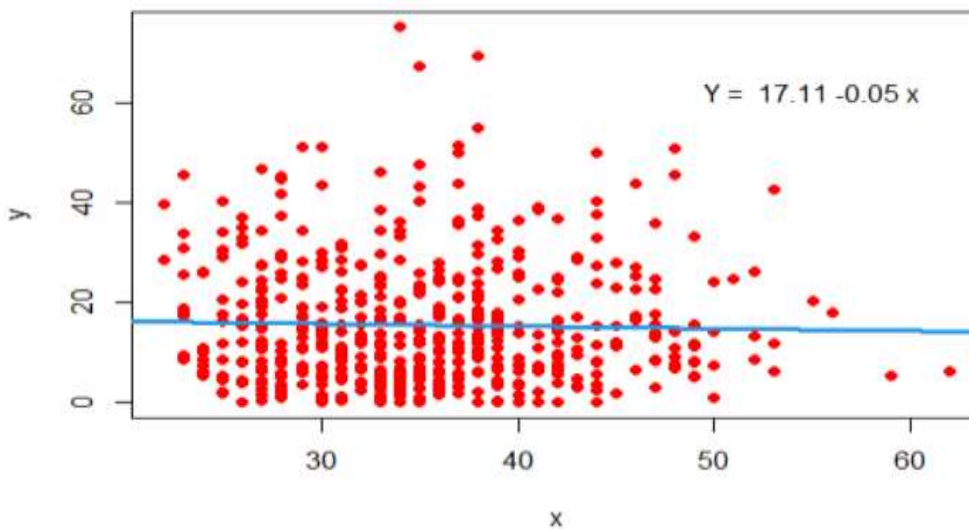
La **octava hipótesis** planteada en este estudio es saber si existe algún grado de correlación (significativa) entre el Score y la Edad de los Participantes.

<i>H₀: La edad y la competencia de juicio moral no están correlacionadas</i>
<i>H₁: La edad y la competencia de juicio moral están correlacionadas significativamente</i>

Elaborando una representación gráfica del C-Score según la Edad, se presenta a continuación el gráfico de dispersión que ilustra la relación entre estas variables del estudio.

Figura 59

Gráfico de dispersión entre la edad y el C-Score, con línea de tendencia



Se pudo observar que al relacionar estas dos variables no se presenta un patrón o tendencia lineal visible, lo cual implica que no existe relación entre estas dos variables. Tal como se planteó al inicio de esta prueba, en la hipótesis nula se establece la independencia entre estas dos variables, versus la hipótesis alternativa que asegura que estas dos variables están correlacionadas.

A continuación, la prueba de correlación entre el C-Score y la edad.

```
Pearson's product-moment correlation
data: x and y
t = -0.63247, df = 550, p-value = 0.5273
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.11016545  0.05662343
sample estimates:
      cor
-0.02695863
```

De la anterior salida se puede deducir que, el estadístico R- Pearson fue de -0.026, lo que implica que estas dos variables no tienen más de un 2.6% de correlación entre ellas, y su relación es inversamente proporcional. Adicionalmente, las hipótesis planteadas alcanzaron un p-value= 0.5273, lo que implica que no se rechaza la Ho, es decir, la correlación entre la Edad y el C-Score no fue estadísticamente significativa.

10. Discusión de Resultados

A partir de los resultados presentados en el apartado anterior, en esta sección se procederá a su discusión, con el propósito de interpretarlos desde la perspectiva del marco teórico expuesto y la revisión de la literatura efectuada en las secciones 6 y 7 del presente documento. Los resultados discutidos permitirán contar con una base para, en la siguiente sección, establecer los hallazgos o conclusiones que se consideran pertinentes para este estudio, así como las recomendaciones a que éstos dan lugar.

10.1. Discusión de Resultados Consolidados Sobre Estadio Moral

10.1.1. Sujetos que Prefieren Estadios Morales Posconvencionales (5 y 6)

Respecto a los sujetos que prefieren estadios morales posconvencionales 5 y 6, que se presenta en la Figura 30, el 60% que se ubicó en los estadios 5 y 6, la teoría del CMD plantea que las personas en la etapa posconvencional enfocan los problemas morales desde una perspectiva que va más allá del grupo social. En este nivel, los individuos no priorizan en su razonamiento moral las leyes y las reglas como tales, en tanto las encuentran circunscritas a contextos, ideologías y condiciones histórico-temporales de sociedades y organizaciones, sino los principios morales que las sustentan (moral por convicción interna), buscando preservar principios que consideran universales, generalizables y obligatorios, tales como libertad, justicia, dignidad, equidad, respeto, honestidad. Así, el individuo es o busca ser consistente con un criterio propio y “no negociable” (lo que hace de su juicio moral un razonamiento más estable, equilibrado y predecible) y que sería una propiedad de los niveles superiores del razonamiento moral en los miembros de diferentes culturas.

Al respecto, Treviño (1992) plantea que “el pensamiento de etapa superior es más independiente de influencias externas. El pensador de principios posconvencional busca principios basados en la justicia y los derechos para guiar la toma de decisiones éticas (...) tienen más probabilidades de comportarse de manera coherente con sus decisiones basadas en principios: tienen más probabilidades de llevar a cabo y hacer lo que creen que es correcto”

En el mismo sentido, Weber (1993) agrega que la conducta “éticamente orientada” (o prosocial) generalmente se incrementa cuando los individuos utilizan estadios de razonamiento moral más elevados. Enfrentados a conflicto de valores, estos individuos tienden a priorizar valores *sociales* (o socio céntricos: equidad, justicia, universalismo, benevolencia, etc.) sobre valores *personalistas* (o egocéntricos: ambición, poder, logro, etc.). En términos del planteamiento de Lewin & Stephens (2015) sería esperable que estos gerentes posconvencionales:

Establecerán un clima de ética en toda la organización y tratarán de evitar los delitos cometidos *en nombre* de la organización (como la contaminación ambiental) y no sólo los delitos *contra* la organización (como el robo de empleados). Se puede esperar que las políticas y procesos de la organización incorporen principios de respeto al individuo (...) cabe esperar que los directores generales con principios también establezcan políticas relativas a la salud y la seguridad, la calidad de los productos, la gestión medioambiental, la filantropía, los programas comunitarios y otras funciones formales de la responsabilidad social de la empresa (p. 198).

De esta forma, su nivel de desarrollo moral les inclinaría a tomar un comportamiento prosocial respecto a todas las partes interesadas de la empresa.

En esta misma línea argumentativa, el trabajo de Lewis *et al.* (2016), quienes buscaron establecer una relación entre los tipos de legitimidad social (Suchman, 1995) y las teorías de responsabilidad social corporativa (Brummer, 1991) con respecto a las etapas del desarrollo moral planteadas por Kohlberg (1971), nos permiten sugerir que estos participantes en un nivel posconvencional, orientarían la responsabilidad social de sus organizaciones más allá de los estándares legales, tendiendo a ubicarse en la *legitimidad cognitiva* (códigos de conducta, certificaciones) y las teorías de la *exigencia social* (aire limpio, derechos de los trabajadores) y del *activismo social*, comprometiéndose con principios éticos universales y fomentando el bienestar social. En el mismo sentido, siguiendo a Maclagan (1993), dado que los directivos con sus decisiones y acciones pueden generar o no un cierto “ethos moral” (un clima social al interior de la organización que predispone a la observancia de estándares éticos) dependiendo de su nivel de razonamiento moral, se esperaría que estos gerentes posconvencionales promovieran un clima laboral que fomente la expresión de puntos de vista morales o autónomos entre los empleados.

Desde la perspectiva de los climas éticos definidos por Víctor & Cullen (1988), se inclinarían por estimular en su organización o unidad el tipo de clima ético denominado “Ley y Código profesional”, que combina un *criterio moral de principios* (adherencia a reglas, códigos y principios universales que propendan por lograr la decisión más equitativa para todos los individuos involucrados) con un *lugar de análisis cosmopolita* (considerando fuerzas externas a la organización, tales como leyes o asociaciones profesionales). De igual forma, se esperaría que buscaran activamente que las organizaciones o áreas que dirigen se embarcaran en procesos de Desarrollo Organizacional (D.O.), según lo observado por los

consultores organizacionales Lavoie y Culbert (1978), así como tendrían una actitud más favorable a la implementación de los postulados de la Nueva Teoría Administrativa (NTA), que buscan rescindir de los espacios laborales los dispositivos organizacionales que alienan y degradan la condición humana, en favor de *humanizar* el accionar de las empresas.

10.1.2. Sujetos que Prefieren Estadios Morales Convencionales (3 y 4)

Respecto del 34% de participantes que se encuentra en los estadios convencionales 3 y 4 (Figura 31), la teoría del CMD plantea que las personas en la etapa convencional enfocan las cuestiones morales desde el punto de vista de un miembro de la sociedad, teniendo en cuenta al grupo. Se da prioridad al cumplimiento de las reglas y a la conformidad con las normas sociales, pues, ante todo, se trata de respetar la legitimidad de la norma social y su funcionalidad en relación con la preservación y cohesión del grupo.

De acuerdo con Brady & Hart (2007), en el nivel convencional se constata cierta conformidad de las creencias y conductas personales con las convenciones locales, la ausencia de pensamiento crítico, la idealización de la autoridad, y una mentalidad de “nosotros y ellos”. Por ello, las comunidades ideológicas son importantes para esta etapa (Kohlberg, 1981), dado que frecuentemente una fe o ideología es la que define el ideal. Tanto la asociación política como la religión articulan los ideales, los cuales son adoptados algunas veces de manera acrítica por sus miembros. Esta etapa es importante para las organizaciones de todos los tipos, pues la conformidad con los valores del grupo es importante en tanto los valores no compartidos podrían amenazar la cohesión del grupo. El individuo en estos estadios (3 y 4) valora lo que los demás también valoran (Kohlberg, 1981). En la etapa del mantenimiento de normas, los valores son derivados del entorno social (mercado de masas), y no son diferenciados, así, se promueve una mentalidad “conformista”, que parece implicar entonces cierto conservadurismo, que a su vez puede

obstaculizar la consideración y búsqueda de nuevos patrones culturales de institucionalidad al interior de las organizaciones y el medio social.

En esta etapa, la frase "yo sólo cumplía mi deber" sería considerada por una persona como una excusa moralmente legítima por daños y perjuicios ocasionados en el ejercicio de sus funciones (Loevinger, 1976). La naturaleza sumisa ante la personalidad autoritaria puede estar en estos estadios morales, en tanto es una persona dispuesta a aceptar cualquier responsabilidad que esté unida a un rol definido, especialmente cuando las obligaciones se especifican por parte de algunos líderes a los que se sienten personalmente comprometidos (Altemeyer, 1996).

En términos del planteamiento de Carroll (2020), los gerentes en un nivel convencional se comprometerían a asumir las obligaciones y responsabilidades económicas y legales que le son estrictamente exigibles a las empresas desde un marco normativo jurídico (laboral, tributario, comercial) y social (expectativas sociales sobre el comportamiento de la empresa).

Desde la perspectiva de Lewin & Stephens (2015), no sería esperable que estos gerentes se embarcaran en propuestas ambiciosas en términos de enfoques, objetivos, políticas, prácticas y programas de Sostenibilidad o RSE, o buscaran superar las expectativas éticas de la sociedad (como es el caso de la filantropía), relacionadas con la justicia o los derechos, en tanto aquellas no se hayan establecido como leyes.

Así mismo, según Lewis *et al.* (2016), la preferencia por el nivel convencional (que enfatiza la conformidad y el orden social) de este grupo de participantes de la muestra, nos permiten sugerir que, como gerentes, orientarían la responsabilidad social de sus organizaciones hacia la legitimidad *moral* (legitimidad procesal y estructural), asumiendo la teoría de la *demanda social* (seguridad, divulgación) y ajustándose a lo aceptado por la

sociedad y el sector al que pertenece su organización. En términos del ethos moral que promoverían al interior de la organización (Maclagan, 1993), se esperaría que estos gerentes convencionales fomentarán un clima laboral que tiende a imponer una “moralidad organizacional” al individuo, y que predispone a la observancia de los estándares éticos inmersos en las normas y reglamentos de trabajo, desalentado su discusión o cuestionamiento por parte de los empleados.

En relación con los climas éticos definidos por Víctor y Cullen (1988), se inclinarían por estimular en su organización o unidad el tipo de clima ético denominado “Cuidado”, que combina un *criterio moral de benevolencia* (maximización de intereses compartidos y adherencia a normas colectivas) con un *lugar de análisis local* (decisiones que redunden en el mejor interés de la organización, ganancia corporativa o ventaja estratégica).

Dado que según Maclagan (1993), el interés de un directivo particular por implementar programas de fortalecimiento ético en una organización estaría condicionado por su nivel de desarrollo moral, presumiblemente un gerente convencional estaría interesado en este tipo de intervenciones organizacionales (como es el caso de D.O.), en tanto reconociera la existencia de problemas éticos y su importancia para la organización. En el mismo sentido, es posible que se interese por los temas y postulados de la Nueva Teoría Administrativa (NTA), siempre y cuando constate que otras organizaciones, especialmente de su sector, las estén considerando o implementando.

10.1.3. Sujetos que Prefieren Estadios Morales Convencionales (1 y 2)

Según la teoría del CMD, las personas en los estadios preconconvencionales 1 y 2 (Figura 32) abordan y resuelven los dilemas morales basándose en los intereses concretos de los sujetos implicados en ellos, lo que puede explicar por qué el 6% de los participantes

prefirieron los estadios 1 y 2. En lugar de considerar las intenciones, los juicios se basan en los resultados reales de las acciones, relativizando en su razonamiento moral los intereses de la sociedad y orientándose menos por una idea trascendente de justicia. Las personas en esta etapa siguen las reglas, pero sólo cuando conviene a los intereses inmediatos de alguien. Su perspectiva egocéntrica los lleva a actuar de acuerdo con sus propios intereses, aunque permiten que los demás hagan lo mismo, por lo cual se busca encontrar en la interacción con los otros un intercambio igualitario o instrumental de servicios, bajo la forma de un pacto o un acuerdo mutuo.

En este nivel, el razonamiento moral de los individuos es *heterónomo*, por lo cual se da mucha importancia a los que las figuras de autoridad concretas (padres, adultos, profesores, jefes, sacerdotes, etc.) definen como norma, valor o principio, lo que puede generar que el interés por comportarse éticamente esté condicionado por la presencia/ausencia de dichas figuras o su *rigurosidad* (qué tan estrictos son en la exigencia de sus preceptos morales).

En términos del planteamiento de Carroll (2020), los gerentes en un nivel preconventional probablemente se comprometerían a asumir obligaciones y responsabilidades que no van más allá de un interés económico (rentabilidad) o técnico (productividad) por parte de la empresa, a la vez que estarían más preocupados por las expectativas de los grupos de interés *internos* de la organización (propietarios accionistas, directivos y empleados) que por los de sus grupos de interés *externos* (clientes, competidores, gobierno, proveedores, grupos de activismo social, comunidad y sociedad en general). En el peor de los escenarios, la mentalidad preconventional (particularmente en el

estadio 1, y seguramente asociado a actitudes *psicopáticas*³⁷ que no comprende el estadio) a nivel gerencial estaría relacionado con comportamientos empresariales poco éticos (informalidad y precarización laboral, corrupción, fraudes, sobornos, contaminación, evasión fiscal, mala calidad de los productos, plagio de propiedad intelectual, competencia desleal, publicidad engañosa, climas organizacionales tóxicos, malas prácticas laborales, etc.).

Desde la perspectiva de Lewis *et al.* (2016), la preferencia por el nivel preconvencional (basada en enfoques de consecuencia y reciprocidad) de este grupo de participantes de la muestra, nos permiten sugerir que como gerentes, orientarían la responsabilidad social de sus organizaciones hacia el tipo de legitimidad *pragmática* (intercambios directos, formulación de políticas), asumiendo enfoques de responsabilidad *clásica* y *teoría de los grupos de interés* (consideraciones económicas y legales); sus decisiones y acciones gerenciales buscarían evitar consecuencias negativas, a la vez que se centrarían preferentemente en el interés de la empresa.

En términos del *ethos* moral que promoverían al interior de la organización (Maclagan, 1993), se esperaría que estos gerentes preconvencionales fomentarían un clima laboral que tiende a inhibir cualquier forma de pensamiento o discurso moral, privilegiando la perspectiva que sobre la ética tienen las figuras de autoridad de la organización.

En función de los climas éticos definidos por Víctor y Cullen (1988), se inclinarían por estimular en su organización o unidad el tipo de clima ético denominado

³⁷ El documental canadiense *The Corporación* (2003) analiza el comportamiento de las empresas utilizando criterios psiquiátricos provenientes del *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-IV)*, encontrando que las prácticas de una buena parte de las empresas modernas con ánimo de lucro, encajarían con los rasgos definitorios de la *psicopatía*, si bien se salvaguarda la responsabilidad que en ello tienen sus directivos, bajo la figura o el estatus que legalmente se les confiere a las empresas como *personas jurídicas*.

“Instrumental”, que combina un criterio moral de *Egoísmo* (maximización del interés propio, ya sea a nivel personal, organizacional o social) con un lugar de análisis *Individual* (preferencias personales del individuo, ganancia personal o autodefensa).

De acuerdo con los planteamientos de Maclagan (1993) y Lewin & Stephens (2015), que relacionan el nivel de desarrollo moral del directivos con sus prácticas gerenciales, no se esperaría de un gerente en un nivel preconventional que liderara iniciativas relacionadas con la implementación de programas de fortalecimiento ético en su organización, intervenciones organizacionales como el Desarrollo Organizacional (D.O.) o se interesara por los temas y postulados de la Nueva Teoría Administrativa (NTA), dado que suponen cierta sensibilidad ética y una perspectiva sociocéntrica, que según la teoría del CMD, no es posible asumir o entender en este nivel de razonamiento moral.

10.2. Discusión de Resultados sobre Estadio Moral por Variable

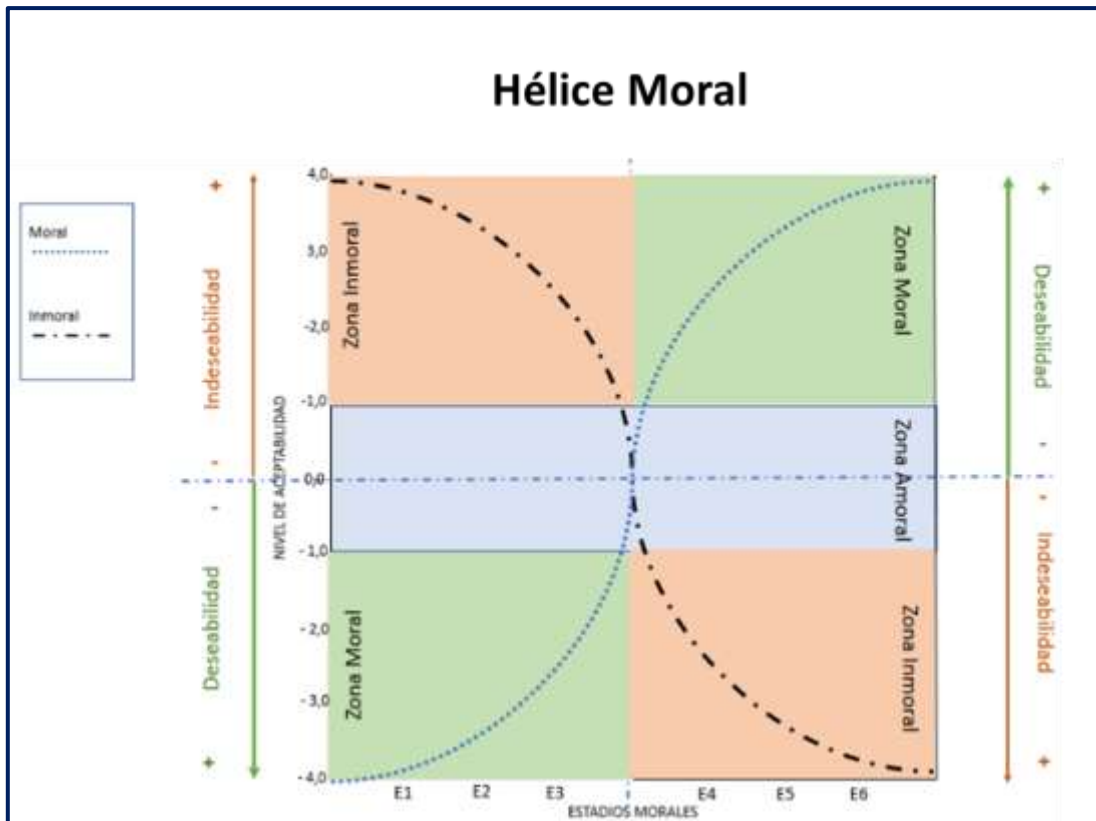
Con el propósito de analizar los resultados obtenidos por los participantes de la muestra en relación con el grado en que aceptan los argumentos morales presentados en los seis Estadios Morales propuestos por Kohlberg (1992), el presente estudio propone como marco de interpretación de éstos, la *Hélice Moral*.

Esta herramienta analítica está basada en la teoría formulada por Carroll (2017), quien propone clasificar la moralidad de los gerentes en tres tipos: *inmoral*, *amoral* y *moral*, frente a los cuales define un conjunto de rasgos, perspectivas e inclinaciones que les son característicos en su desempeño gerencial. La gráfica permite ubicar a los sujetos (para cada variable del estudio) en una zona (*moral*, *amoral*, *inmoral*) según su grado de aceptación/rechazo de los argumentos morales *posconvencionales* y el grado de aceptación/rechazo de los argumentos morales *preconvencionales*. Según la teoría del CMD, un razonamiento moral *sofisticado* implica que los argumentos de interés personal o

preconvencional reciben calificaciones más bajas que las calificaciones otorgadas a los argumentos posconvencionales, o de interés social.

Figura 60

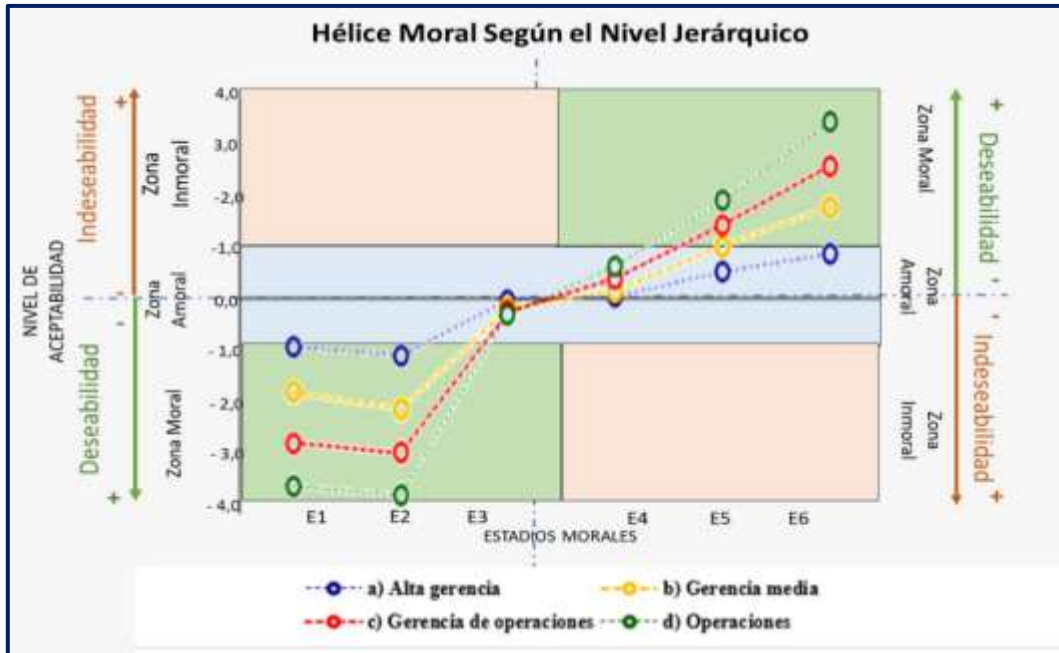
Hélice moral



10.2.1. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Nivel Jerárquico

Figura 61

Hélice moral según el nivel jerárquico



De acuerdo con el gráfico anterior que superpone los resultados presentados en la Figura 34 sobre el instrumento de análisis (la Hélice Moral), se pudo observar que el nivel jerárquico de Operaciones (verde) presentó un mejor trayecto respecto de los Estadios Morales que los niveles de Alta gerencia (azul), Gerencia Media (amarillo) y Gerencia de Operaciones (rojo), en tanto tienden a rechazar más los argumentos morales de los estadios 1 (-3.5) y 2 (-3.7), y a aceptar los argumentos morales de los estadios 5 (1.8) y 6 (3.2). Por oposición, y comparativamente con el nivel de Operaciones (verde), los participantes del nivel de Alta Gerencia (azul) presentan un peor trayecto respecto de los Estadios Morales, en tanto rechazan menos los argumentos de los estadios 1 (-0.8) y 2 (-1), y aceptan débilmente los argumentos morales de los estadios 5 (0.4) y 6 (0.8), tendiendo a puntuar los argumentos morales en torno a un punto medio, tanto para los estadios altos (5 y 6) como

para los estadios bajos (1 y 2). En relación con el estadio moral 3, los participantes de los cuatro niveles jerárquicos tendieron a calificar la aceptabilidad de los argumentos morales del estadio como cercano a 0, lo que refleja una actitud neutra frente a las razones que el estadio propone.

El análisis de las puntuaciones sugiere que podríamos considerar a los participantes del nivel jerárquico de Operaciones como los que exhibieron los niveles más altos de razonamiento moral, en tanto se identifican más con los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que tienden a rechazar más vehementemente los argumentos morales que se suelen invocar en los estadios inferiores. En el mismo sentido, el análisis sugiere que podríamos considerar a los participantes del nivel jerárquico de Alta Gerencia como los que exhibieron los niveles más bajos de razonamiento moral, en tanto expresan una muy leve preferencia por los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que rechazan débilmente los argumentos morales de los estadios morales inferiores.

Si bien se constató la invarianza estadística en los resultados, es decir que no existen diferencias significativas entre los individuos de la muestra según su nivel jerárquico respecto de su preferencia por los estadios morales, cabe anotar que, gráficamente, es notable que los dos niveles extremos de la pirámide jerárquica organizacional (Alta Gerencia vs. Operaciones), sí muestran un comportamiento bastante disímil. De acuerdo con el modelo de la Hélice de la Moralidad (Figura 33), los participantes de la Alta Gerencia tienen una inclinación a ubicarse en la zona de la *Amoralidad*. Según Carroll (2017), éste no es un comportamiento atípico de los gerentes, a la vez que señala la existencia de dos categorías en este comportamiento: intencional y no intencional.

En la primera o *intencional*, los gerentes consideran que la ética puede quedar fuera de aplicación en el mundo de los negocios, dado que el objetivo de ganar mercado y ser

competitivos obedece a unas reglas totalmente diferentes a otros contextos sociales, que otorga entonces ciertas libertades o permite cierta indiferencia frente a estándares éticos sociales. En la segunda o *no intencional*, obedece más a una inconsciencia sobre las consecuencias de sus decisiones, generando una cierta indiferencia frente a posiciones éticas que en el futuro pudieran limitar o constreñir la libertad de decisión y actuación en el mundo de los negocios.

Sea la primera o la segunda categoría, Carroll (2017) explica este fenómeno por la inclinación de los altos ejecutivos a cumplir los objetivos corporativos (rentabilidad y perdurabilidad) por encima de otras consideraciones. Al fin y al cabo, *racionalizarán*, esa es la función de su cargo, por lo cual dan primacía al *rol* (Merton, 1964) de su contexto organizacional, ajustando sus expectativas a las que este papel o rol (gerentes) se asocia, o en palabras de Goffman (1971, p. 16) al:

Desempeño de los derechos y obligaciones correspondientes a un status. Al respecto, cabría citar a De Grande (2014), al plantear que “cuando cierta sociedad ejerce una gran presión con relación a objetivos específicos sin preocuparse sin embargo por asegurar procedimientos valorativamente aceptados (por oposición a “técnicamente válidos”) para su consecución, comienza a inducir a sus miembros a perseguir tales fines sin interés por la legitimidad de sus medios, en dirección hacia el escenario caracterizado por Durkheim como de *anomia*” (Merton, 1995^a, p. 123).

Sin embargo, no debe entenderse este comportamiento como una especie de neutralidad, sino más bien como una especie de *apatía ética*. En estos gerentes apáticos o *amorales*, la ley se entiende como un límite o constricción en el campo de juego de los

negocios, y se identifican con la frase “*lo que no está prohibido está permitido*”, sin pensar en el espíritu de la ley.

Por oposición, los individuos del nivel de Operaciones obtuvieron resultados que los ubica en la Hélice de Moralidad en una categoría *moral*, que parece sugerir una preferencia por niveles de razonamiento más altos y que, por ende, implican perspectivas de análisis y de juicio moral más sociocéntricas o altruistas. Según Carroll (2017), el gerente *moral* se preocupa por conducir los asuntos de negocio desde la observancia de normas éticas y estándares profesionales de conducta, con una clara orientación hacia el cumplimiento de la ley. Si bien trabaja por el óptimo desempeño de la empresa y su posicionamiento en el sector, lo hace dentro de los confines de sólidos preceptos éticos, es decir, normas basadas en ideales como la equidad, la justicia y el debido proceso, de manera que persigue simultáneamente rentabilidad, legalidad y moralidad. De hecho, el foco no está puesto en la letra de la ley, sino más bien en el espíritu de la ley, por lo que la gerencia moral se esfuerza por operar muy por encima de lo que ordena la ley, a la que considera un conjunto de mínimos éticos.

Por ello, llama la atención que este posible mayor desarrollo moral en los participantes de la muestra en el nivel de Operaciones (que en sentido estricto no son directivos porque no tienen personas a cargo ni administran recursos), tenga un menor impacto respecto de los niveles directivos, dado la menor influencia que sus decisiones y acciones tienen en la organización, en razón a la menor autoridad formal de su rol. Los resultados obtenidos permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron individuos *inmorales* en la muestra.

En relación con los Estadios Morales por Nivel Jerárquico (Figura 36), un análisis escueto de los números no es completo ni real. Primero, se debe considerar que los

porcentajes obtenidos por los cuatro niveles jerárquicos en los estadios 5 y 6 presentan valores muy cercanos, considerados en una escala de 100, en tanto presentan una variación de menos de 10%. Segundo, interpretada la ubicación de los participantes en la Hélice Moral, se encuentra que, por ejemplo, si bien el nivel de Alta Gerencia ubicó al 60% y el de Operaciones al 58.2% de sus participantes en los estadios 5 y 6, los grados de aceptabilidad de los argumentos morales para dichos estadios son mayores para el nivel de Operaciones, comparados con el nivel de Alta Gerencia.

Retomando los antecedentes investigativos sobre este tópico, Kohlberg (1992) descubrió que la mayoría de las personas no alcanzan el nivel más alto de desarrollo moral, sino que funcionan en los niveles más bajos de sus pares (estadio 3) y expectativas legales (estadio 4); en particular, Hoffman (1998) observa que raramente se encuentran gerentes razonando moralmente en la etapa 6, que considera principios éticos universales, y en la cual los individuos razonan moralmente buscando salvaguardar ante todo los derechos referidos a la vida, la justicia, la equidad, etc. En la misma línea, Weber (1990) señala que al igual que el promedio de adultos en las sociedades occidentales, los gerentes suelen razonar en la etapa 3 de los estadios morales de Kohlberg (aunque pocos razonan consistentemente en esta etapa), si bien tiene incidencia la naturaleza o intensidad de los problemas éticos que enfrentan (Jones, 1991). La investigación de Weber asocia niveles de razonamiento moral más bajo para los gerentes de empresas de tamaño grande y mediano, respecto de los gerentes de empresas pequeñas o de su propiedad, observación confirmada por Rau & Weber (2004), quienes encontraron una mayor capacidad de razonamiento moral en auditores de firmas pequeñas que grandes (multinacionales). Weber (2010) encontró que el 73% de los CEO analizados en su investigación razona en estadios morales 2 y 3, si bien la nacionalidad del CEO afectó el nivel de razonamiento, dado que los

gerentes de Estados Unidos se encuentran en nivel 2, similar a los gerentes de la Unión Europea que se encuentran en estadios 2 y 2-3. La gran diferencia se presenta en los CEOs asiáticos que demuestran, en su mayoría, estar en etapas 3-4 y 4.

Los resultados del presente estudio difieren de estos reportes, en tanto se encontró que el 60% de los participantes de la muestra se encuentran razonando moralmente en los estadios 5 y 6, el 34% se encuentra en los estadios 3 y 4, y el 6% se encuentra en los estadios 1 y 2. En este sentido, los resultados del presente estudio se hallan cercanos a los obtenidos por Monga (2006), quien, investigando el nivel de razonamiento moral de gerentes que trabajaban en grandes empresas manufactureras en India, encontró que el 60% de los gerentes puntuaron en un nivel de razonamiento posconvencional (estadios 5 y 6), mientras que el 39% de los encuestados razonó en el nivel convencional, la mayoría en el estadio 4. Estos resultados, que muestran un nivel de razonamiento inusual entre gerentes, difieren de los hallazgos de estudios anteriores de Blasi (1980) y otros autores. En un estudio similar, Weber (1998) argumentan que, contrariamente a la escala de razonamiento teórico de las Etapas 1 a 6, en la práctica los gerentes generalmente razonan sólo en las etapas 2, 3 y 4.

Monga (2006) sugiere que los resultados obtenidos en su estudio se explican porque el 80% de los gerentes en este estudio tenían educación y un título universitario. De manera similar, el 100% de los participantes en el presente estudio contaban con título universitario de pregrado, ya que es una condición para ingresar a programas de posgrado, adicional al hecho de que algunos ya habían cursado otros estudios posgraduales. Así, de manera coincidente, Monga (2007) indica que el estadio moral no está determinado por el nivel jerárquico, considerándose independientes ambas variables, si bien concluye que la comprensión de los niveles de razonamiento moral/desarrollo moral de los directivos

podrían conducir a una mayor conciencia de las influencias en la toma de decisiones de los directivos, cuando se enfrentan a dilemas éticos.

Si se toman los resultados del presente estudio como indicadores fiables del desarrollo moral de los participantes, se encontraría que tanto para la Alta Gerencia (ubicada en la zona amoral), como para los sujetos ubicados en los estadios 1 y 2 (preconvencionales) se esperaría que primara una lógica *comercial* (vs. *profesional*) en la conducción de sus asuntos de negocio (Kent & Van Liempd, 2021), estuviesen más propensos a elaborar informes menos honestos (Chung, 2017) y tenderían a continuar con un proyecto no rentable, si esto los beneficiase (Chang & Yen, 2007).

Los resultados del presente estudio coinciden con lo informado por la investigación realizada por Forte (2004), que no encontró una diferencia estadísticamente significativa en la capacidad de razonamiento moral de los ejecutivos de alto, medio y primer nivel de organizaciones de diferentes sectores. Según el autor, “el modelo de razonamiento moral de Kohlberg sugiere que los individuos en una fase posconvencional son particularmente propensos a convertirse en líderes y, por lo tanto, se espera que el comportamiento ético aumente en los niveles más altos de liderazgo”. Contrario a esta presunción, este estudio, como el de Forte, tampoco encontró que el razonamiento moral aumentara en los niveles de alta dirección. Un resultado coincidente es reportado por Ponemom (1990), quien encuentra que el razonamiento moral de los auditores se incrementa (en términos del CMD) cuando los auditores pasan del nivel 1 (staff) al nivel 2 (supervisor), pero decrece cuando pasan al nivel 3 (socio o partner de la empresa). Esto sugiere que a medida que se asciende en la estructura organizacional de la empresa, no necesariamente asciende también el razonamiento moral; por lo tanto, a la luz de los datos del presente estudio, parece ser que el nivel de razonamiento moral es una variable que no necesariamente evoluciona o se

desarrolla con el ejercicio de responsabilidades directivas. En vez de ello, Ponemon (1990, 1992b) sostiene que la declinación en el razonamiento moral en el nivel de socio (partner) puede ser el resultado de que se seleccionen auditores con bajos niveles de razonamiento moral para las funciones, que tiene sentido si se buscan en niveles directivos contar con gerentes que tengan una lógica más *comercial* (orientada a la rentabilidad), según Kent & Van Liempd (2021). En concordancia con el presente estudio, los hallazgos de Weber (2010) en su investigación también señalan que, contrario a la presunción convencional sobre una superioridad moral de la “más alta gerencia”, los CEOs de la muestra no exhibieron un razonamiento moral de más alto nivel comparado con el razonamiento moral gerentes de niveles jerárquicos inferiores. Bamett *et al.* (1989) obtuvieron un resultado similar al encontrar que el rol (nivel jerárquico y tipo de trabajo) no tuvo un efecto significativo en la toma de decisiones éticas, como lo sugiere el presente estudio.

De igual forma, los resultados contrastan con la teoría de Lewin & Stephens (1994), para quienes “los altos directivos crean un clima ético en sus organizaciones eficaz y más ético”, a partir de su mayor nivel de razonamiento moral, respecto de los ejecutivos en niveles subordinados, en tanto el presente estudio no encontró una asociación significativa entre un mayor nivel jerárquico y su razonamiento moral. Indagando la percepción de diferentes sectores de la población estadounidense, Brown & King (1982) coincidentemente encontraron que se percibía socialmente una mayor ética empresarial en *empresarios* que en *directivos* de grandes multinacionales; un resultado similar fue reportado por Bucar *et al.*, (2003) quienes encontraron que *empresarios* eslovenos y rusos muestran más actitudes éticas que los *no empresarios* o *directivos*. Una interpretación posible de dichos resultados puede consistir, en que, según la teoría de la Agencia, cuando el directivo obra en representación de los intereses de *terceros* (*agente* de los propietarios o

principales), su esfuerzo y desempeño ético puede ser menor comparado con los *empresarios* (que obran por su cuenta), según Martynov *et al.*, (2016); sin embargo, su estudio también encontró que gerentes con un más alto CMD tienden a percibir más legítimamente los intereses de los *principales* (propietarios) y se comportan menos de acuerdo con lo esperado por la teoría (que supone un interés de los gerentes por *minimizar su esfuerzo y maximizar su ganancia*). Dado que en la muestra del presente estudio no se controló esta variable (si los directivos obran como *agentes o principales*), investigaciones futuras sobre desarrollo moral en directivos podrían contemplarla.

El estudio de Forte (2004) confirmó la idea de que la alta dirección marca el “tono ético” de la organización, ya que la mayoría de los encuestados en el nivel gerencial más alto y en primera línea, coincidieron en la percepción sobre el tipo de clima ético de sus organizaciones, lo que sugiere que los líderes tienen un importante rol moral como moldeadores de la cultura y referentes de comportamiento ético para sus dirigidos. En contravía de esta observación y de lo sugerido por los resultados del presente estudio (*los gerentes de más alto nivel no muestran un mayor razonamiento moral*), Henthorne *et al.* (1992) encontraron que los *gerentes de ventas* criticaban las situaciones poco éticas con mayor frecuencia que su *fuerza de ventas*, de modo que las percepciones éticas entre los dos grupos ocupacionales fueron diferentes. En el mismo sentido, Kotey *et al.*, (1997) encontraron que los ejecutivos de alta gerencia incluyen la *integridad* como una cualidad importante para el desempeño laboral exitoso, mientras que los gerentes de niveles inferiores suelen estar menos preocupados con este valor, por lo que su observación contraría el resultado del presente estudio, que no encuentra en los directivos de alta gerencia un mayor nivel de razonamiento moral. En el mismo sentido, este estudio relativiza la afirmación de Richar *et al.*, (1986), que explica una mayor sensibilidad moral

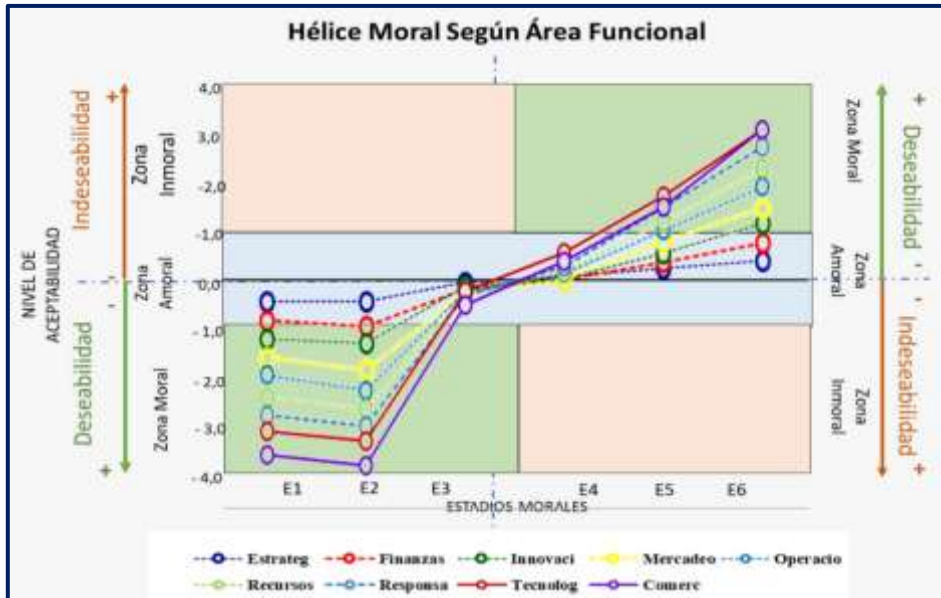
en altos directivos argumentando que “puede ser que a medida que los gerentes ascienden en la cima, se preocupan cada vez más por la forma en que son vistos por sus compañeros y subordinados en el área de los valores morales” (p. 43).

Los resultados obtenidos en el presente estudio señalan un reto para formación gerencial, desde el punto de vista curricular y pedagógico, de romper la dicotomía que se genera en las escuelas de negocio entre el enfoque prioritario de la Alta Gerencia hacia los objetivos corporativos y un contexto social con estándares éticos que pretenden regular la acción de la empresa, entendida como un órgano de la sociedad. Los resultados obtenidos en el presente estudio respaldan los antecedentes obtenidos por Steare *et al* (2014), que señalan que, en los niveles jerárquicos más altos, se constata en los gerentes una tendencia a volverse menos humildes y obedientes a las regulaciones externas. Esto mismo parece estar condicionando los bajo niveles que la Alta Gerencia obtiene en la aceptación de argumentos de los estadios 5 y 6, y que los ubica en la zona de amoralidad de la Hélice Moral. De hecho, en la formación ejecutiva y para los negocios, una amplia trayectoria, unida al ascenso en la jerarquía, es el indicador del éxito organizacional. Esta premisa esta corroborada por Carroll (2017), cuando hace referencia la existencia de altos gerentes de carácter amoral, que ven en las normas legales una restricción a los negocios y que soberbiamente (contrario a la humildad), consideran la estrategia la máxima expresión de la competencia directiva. En efecto, uno de los cursos fundamentales en la formación de la FAE es Pensamiento Estratégico, donde usualmente desde la docencia se busca enfatizar que el mundo de los negocios no debería verse como un juego de suma cero (ganar/perder), sino como un juego cooperativo (ganar/ganar).

10.2.2. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Área Funcional

Figura 62

Hélice moral según área funcional



De acuerdo con el gráfico anterior que superpone los resultados presentados en la Figura 37 sobre el instrumento de análisis (la hélice moral), se pudo observar que el área funcional Comercial (morado) presentó un mejor trayecto respecto de los Estadios Morales que las demás áreas funcionales, en tanto tienden a rechazar más los argumentos morales de los estadios 1 (-3.6) y 2 (-3.9), y a aceptar los argumentos morales de los estadios 5 (2.5) y 6 (3.4). Por oposición, y comparativamente con el área Comercial, los participantes del área funcional de Estrategia (azul) presentan un peor trayecto respecto de los Estadios Morales, en tanto rechazan menos los argumentos de los estadios 1 (-0.3) y 2 (-0.3), y aceptan débilmente los argumentos morales de los estadios 5 (0.2) y 6 (0.4), tendiendo a puntuar los argumentos morales en torno a un punto medio, tanto para los estadios altos (5 y 6) como para los estadios bajos (1 y 2). El análisis de las puntuaciones sugiere que podríamos considerar a los participantes del área funcional Comercial como los que exhibieron niveles

más altos de razonamiento moral (si bien se debe considerar que su representatividad en la muestra es más baja), en tanto se identifican más con los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que tienden a rechazar más vehementemente los argumentos morales que se suelen invocar en los estadios inferiores, relacionados con perspectivas de obediencia y autoridad. En el mismo sentido, el análisis sugiere que podríamos considerar a los participantes del área funcional de Estrategia como los que exhibieron los niveles más bajos de razonamiento moral, En tanto expresan una muy leve preferencia por los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que rechazan débilmente los argumentos morales de los estadios morales inferiores.

A pesar de no encontrarse una diferencia estadística significativa entre los participantes de las áreas funcionales en términos de su aceptación de los argumentos morales de los seis estadios, la ubicación de los resultados en el gráfico de la Hélice Moral, permite apreciar diferencias entre el área Comercial y el área de Estrategia. Así, se encuentra que los participantes del área Comercial se ubican en la zona de *Moralidad*, mientras que los participantes del área de Estrategia se encuentran en la zona de *Amoralidad*.

Retomando a Carroll (2017), cabe recordar que el gerente *amoral* conduce sus asuntos desde una cierta apatía ética, en la que se considera que el mundo de los negocios está sujeto sólo a los cánones morales que el mercado autónomamente defina, como si éste fuese un contexto separado y separable del *ethos* social imperante. Al gerente amoral, no lo anima, por tanto, el interés por infringir la ley (lo que los constituiría en un gerente *inmoral*), sino que busca el posicionamiento de la empresa sin una clara consciencia (*ethical awareness*) de las consecuencias de sus acciones u omisiones, entendiendo la ley

como una restricción al margen de operación de la organización (*lo que no está prohibido está permitido*).

Por lo tanto, el hecho de que los participantes de la muestra adscritos al área de Estrategia se encuentren en la zona de *amoralidad*, implica un serio cuestionamiento ético a su probable desempeño, dado que organizacionalmente, son los encargados de definir la misión, visión, objetivos, valores y metas de la empresa, así como también el “plan de juego” que le permitirá ser más competitiva y perdurable en el mercado.

En contraposición, el hecho de que los participantes adscritos al área Comercial (teniendo en cuenta que son 9 sujetos en la muestra, 1,6%), frente a 161 sujetos del área de Estrategia (29%), se ubiquen en la Hélice en la zona de *moralidad*, supone que conducen sus asuntos prefiriendo razonar desde argumentos morales propios de estadios morales superiores y evitando las lógicas asociadas a estadios morales inferiores. Así, en los aspectos relacionados con su función organizacional, tales como el trato directo con los clientes y el cumplimiento de la promesa de valor de la empresa a los mismos, es esperable que su desempeño conlleve una mayor preocupación por aspectos como el respeto, la dignidad, la reciprocidad y la justicia en los intercambios. Al respecto, se ha considerado que los funcionarios cuyo rol organizacional es más intensivo (en cercanía y frecuencia) en la relación personal, por oposición con áreas que lo demandan menos o de *bottom-line* (Ej.; finanzas o estrategia), suelen desarrollar no sólo una mayor habilidad interpersonal, sino también una mayor atención al componente ético de la relación (ej: preocupándose por no defraudar a un cliente con el que se espera establecer una relación de largo plazo). Estas estrategias posibles en la relación entre individuos, que llevan a las personas a ponderar si es mejor *cooperar* o *traicionar* a sus semejantes en una relación de corto o largo plazo, han

sido estudiadas por la Teoría de Juegos (Axelrod, 1984), a partir del clásico “dilema del prisionero”.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron participantes *inmorales* entre áreas funcionales de la muestra.

En cuanto a los resultados que se presentan en la Figura 39, relacionados con los Estadios Morales por área funcional, inicialmente se hace una observación importante, y es que no se encontraron antecedentes investigativos que expliquen resultados similares o antagónicos.

En relación con los escasos antecedentes investigativos que relacionan las variables del área funcional y el estadio moral, cabe señalar el estudio realizado por Lincoln *et al.* (1983), que encuestó a 500 ejecutivos de marketing, finanzas y producción (vicepresidentes de estas áreas funcionales), pertenecientes a empresas del listado de la revista *Fortune*. Los investigadores encontraron que los vicepresidentes de mercadeo obtuvieron una puntuación significativamente más alta que los vicepresidentes de producción, y los vicepresidentes de producción obtuvieron una puntuación más alta que los vicepresidentes de finanzas, por lo que se concluyó que los ejecutivos de marketing exhibieron, en el estudio, mayores creencias éticas y valores personales que sus contrapartes corporativas en finanzas y producción. Sus resultados coinciden con los del presente estudio, dado que en éste el 70% de los funcionarios del área de mercadeo se ubicaron en los estadios 5 y 6. Una posible explicación aducida por uno de los investigadores de su estudio consiste en que “la gente de marketing tiene que ser más consciente de cómo se están acercando al público, están más orientados a las personas. Debido a que están en contacto con el público, los mercadólogos están más conscientes de esta percepción, por lo que tratan de comportarse de manera más

ética”. Esta apreciación coincide con la esgrimida previamente, en relación con el tipo de trabajo que desempeñan los participantes en un área comercial. En contraposición, por ejemplo, estarían los funcionarios del área de finanzas o producción, quienes se inclinarían a tener una mayor orientación al “resultado final” (*bottom-line*) de la empresa y por ello, tenderían a adoptar un comportamiento conveniente para tener éxito en el corto plazo, estando menos orientados a las personas.

Siguiendo con la discusión sobre las áreas funcionales, Lebouc (2021) destacó cómo los principios básicos de la *gestión de recursos humanos* en particular (selección del personal, división del trabajo, métodos de refuerzo y otros) pueden llevar a los ciudadanos comunes a juzgar aceptable su participación en comportamientos poco éticos, convirtiendo a los espectadores en participantes activos. Así, resalta que las prácticas gerenciales que inicialmente solo se diseñaron para aumentar la motivación y la productividad, también afectan la conciencia de los individuos sobre cuestiones éticas, al parecer, independiente del área funcional en que estén adscritos. En consecuencia, los participantes cambian sus juicios a favor de organizaciones con prácticas éticas cuestionables, olvidando a las víctimas (mecanismo de desconexión moral). En este orden de ideas, las organizaciones deben también mirar más detenidamente los esfuerzos no ideológicos, por mejorar la capacidad de formular juicios morales de los individuos.

Los resultados del presente estudio sugieren que poseer una determinada profesión o pertenecer a una determinada área funcional no capacitaría más o menos moralmente para el ejercicio del cargo a los directivos, en tanto no se constatan diferencias significativas respecto a la preferencia por argumentos morales *más o menos sofisticados* respecto de esta variable.

Esto podría dar pie a un cuestionamiento emergente, cuál es, si las personas que trabajan en áreas decisivas para la proyección ética de las empresas o su *legitimidad* (Cortina, 1994; Suchman, 1995), por ejemplo, áreas de Responsabilidad Social Empresarial, Recursos Humanos o Estrategia, deberían poseer niveles de razonamiento moral más elevados que el promedio de sus pares organizacionales, sea vía selección o formación al interior de la organización. De no ser así, la creencia sobre una mayor *ascendencia moral*, tanto de los directivos de más alto rango como de las personas que trabajan en áreas críticas para la proyección ética de las empresas, sería sólo una especie de *atribución* que carecería de fundamento fáctico. En relación con el perfil ético de las personas que se enfocan o trabajan en áreas de RSE u Organizaciones sin Fines de Lucro (*Non Profit Sector*, NFP o Sector Social), el estudio de Fiolleau *et al.* (2020) quiso indagar si los gerentes atraídos por dicho sector eran “diferentes” (más altruistas³⁸) comparados con gerentes del Sector con Fines de Lucro (*For Profit Sector*, FPS). Una investigación previa conducida por Brower & Shrader (2000), había encontrado que los gerentes del sector con fines de lucro (FPS) utilizan estadios de razonamiento moral más altos que los gerentes del sector sin fines de lucro (NPS), a pesar de que en términos de su *clima ético* (Victor & Cullen, 1988), las organizaciones de los primeros (FPS) se caracterizaban por el *egoísmo*, mientras que las organizaciones de los segundos (NPS) se caracterizaban por la *benevolencia*. El estudio de Fiolleau *et al.* (2020) no encontró una diferencia significativa en el razonamiento moral de gerentes FPS y NPS (aunque éstos últimos obtuvieron un

³⁸ Las autoras del estudio señalan que el *altruismo* se define como una acción que beneficia a otro, se realiza de manera voluntaria, intencional y sin esperar una recompensa externa (Bar-Tal 1976). De Cooman *et al.* (2009), así como Pattakos (2004), argumentan que es probable que los empleados de Organizaciones sin ánimo de lucro sean más altruistas en comparación con los empleados del sector con fines de lucro debido al enfoque del sector social en ayudar a los demás.

mejor puntaje en la prueba DIT); adicionalmente hallaron que estos últimos exhiben niveles más bajos de narcisismo, derecho, menos extroversión y un locus de control más orientado hacia el exterior que sus contrapartes con fines de lucro. Paradójicamente, ambos grupos de gerentes no difirieron en cuanto al *altruismo*. El estudio concluye que las organizaciones NFP atraen y retienen a personas con algunas características individuales significativamente diferentes (tal como sucede con las áreas funcionales de una empresa). Un argumento similar puede ser esbozado para continuar indagando la posible existencia de diferencias entre las áreas funcionales, en relación con la base ética asumida, a pesar de no encontrarse en el presente estudio.

Respecto a las variables que pueden reducir la calidad del juicio moral y su relación con el área funcional, la subordinación tiene un efecto sobre la respuesta de los individuos. Al respecto, cabe recordar el planteamiento del *Chartered Management Institute* (CMI, 2014), cuando afirma que “en el lugar de trabajo de hoy, la ética de la obediencia está impulsada por leyes, normas y reglamentos, y como tal, corre el riesgo de abrumar al individuo mientras se le quita el requisito de pensar en sus acciones y tomar cualquier decisión moral por sí mismo”. Así, con un menor énfasis en promover la ética del cuidado (convencional) y la ética de la razón (posconvencional), actualmente, tanto empresas como entidades reguladoras e iniciativas trasnacionales (Pacto Global, GRI, Transparencia Internacional, etc.) de incorporación de la ética en los negocios, han apostado por mecanismos de control externo que crean más reglas y esquemas de auditoría que deben ser obedecidas. El estudio del CMI agrega que “uno de los temas emergentes más importantes de esta investigación es la necesidad de cambiar el pensamiento de entidades reguladoras y desafiar la suposición de que más reglas hacen que las personas sean más éticas”. Al respecto, Hummel *et al.*, (2018) señalan que en el caso de la reciente crisis económica y

financiera y de la impresionante lista de *multinacionales* sumidas en escándalos corporativos³⁹ (especialmente en términos financieros), surgieron no solo de un “mal” gobierno corporativo, fallas de control interno, o códigos de conducta faltantes, sino también por la falta de competencia de juicio moral, es decir, su “capacidad para tomar decisiones y juicios que sean morales y actuar de acuerdo con tales juicios” (Kohlberg 1964, pág. 425). En el mismo sentido, Sims & Brinkman, 2003), afirman que la mayoría de las empresas que se han reportado como “manzanas podridas” habían declarado previamente tener procedimientos, mecanismos y sistemas organizacionales para promover la ética, lo que arroja dudas sobre la efectividad de tales prácticas.

Es decir, los autores advierten que todos estos escándalos corporativos fueron posibles y *sucedieron* en medio de un conjunto importante de regulaciones, códigos, normas, auditorías, controles, acreditaciones, cumplimiento de estándares, veedurías, etc., tanto internas como externas a las empresas, lo que no evitó que incurrieran en comportamientos no éticos. Por ello, se hace necesario entender, desde los niveles jerárquicos y desde las áreas funcionales, el desarrollo y juicio moral de los directivos, dado que una sociedad diferente no es posible sin intervenir la moralidad egocéntrica y heterónoma de los directivos.

Los resultados obtenidos en el presente estudio, que encuentra al 60% de los participantes de la muestra razonando en estadios morales 5 y 6, sugieren que su madurez moral permitiría elevar el desempeño ético de las organizaciones enfatizando la ética del

³⁹ Enron (2001), WorldCom (2002), Global Crossing/ Qwest (2002), Merck & Co. (2002), AOL Time Warner (2002), Tyco International (2002), Computer Associates (2004), Swissair (2001), Ahold (2003), YLine (2003), Parmalat (2003), Adecco (2004), ABB (2004), Siemens (2006), Volkswagen (2018), entre otros. Tomado de Adecco (2010)

cuidado y la ética de la razón en el lugar de trabajo, y no sólo incrementando las normas, leyes, reglamentos y trámites burocráticos (ética de la obediencia), que en su conjunto tienden a eliminar la responsabilidad a las personas de decidir qué es lo correcto y de tomar decisiones morales por sí mismas.

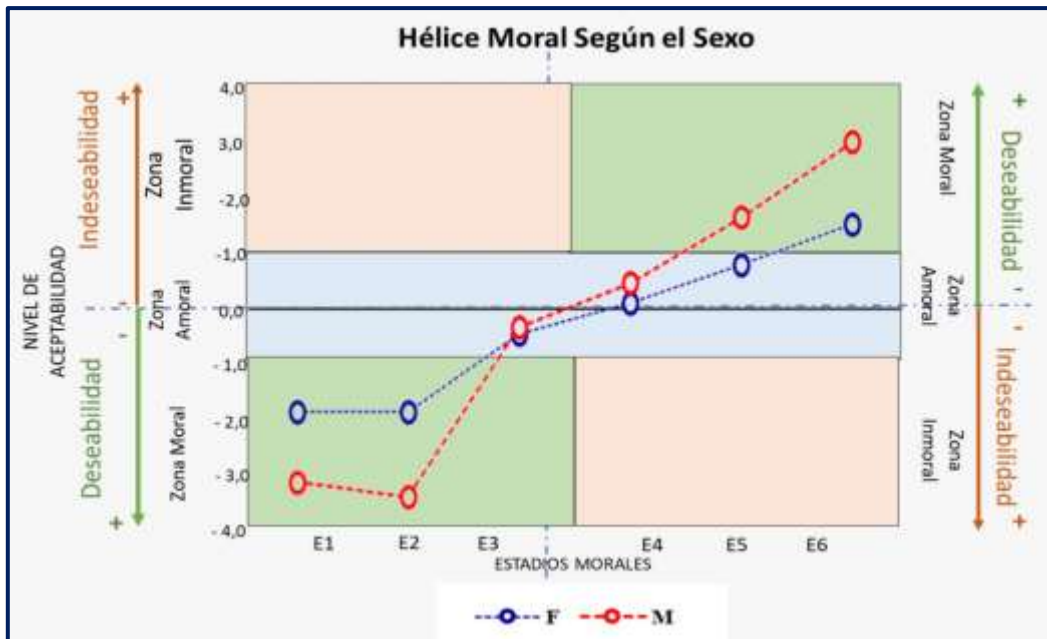
El estudio realizado por Verdorfer *et al.*, (2016) introdujo una interesante variable en las investigaciones sobre el desarrollo moral, cual es el *tipo de organización*, variable no contemplada en el presente estudio. De acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente, los resultados de su estudio parecen proporcionar apoyo inicial para el modelo teórico que plantea que los empleados de empresas *democráticas* (de propiedad colectiva y administradas democráticamente) puntuarían más alto en desarrollo moral que los empleados de empresas *convencionales* (de propiedad tradicional y administradas jerárquicamente).

Esto sugiere que, independientemente del área funcional, un promotor de niveles más altos de razonamiento moral lo constituye el nivel de *democracia organizacional* que las empresas practican en su interior, hecho que encuentra una explicación plausible a la luz de la teoría del CMD, en cuanto ésta reconoce el valor de la toma de decisiones participativa y el modelo de *comunidad justa* (Kohlberg, 1992) como un poderoso impulsor del desarrollo moral. Sin embargo, a pesar no controlarse la variable tipo de organización (democrática/convencional), los resultados del presente estudio sugieren que también es posible razonar moralmente en estadios superiores en el contexto de empresas *convencionales*, que constituyen típicamente las empresas de las que provienen los participantes de la muestra.

10.2.3. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Sexo

Figura 63

Hélice moral según sexo



De acuerdo con el gráfico anterior que superpone los resultados presentados en la Figura 40 sobre el instrumento de análisis (la hélice moral), se pudo observar que el género Masculino (rojo) presentó un mejor trayecto respecto de los Estadios Morales que el género Femenino (azul), en tanto tienden a rechazar más los argumentos morales de los estadios 1 (-3.3) y 2 (-3.8), y a aceptar los argumentos morales de los estadios 5 (1.7) y 6 (3.4). Por oposición, y comparativamente con el género Masculino, los participantes del género Femenino presentan un peor trayecto respecto de los Estadios Morales, en tanto rechazan menos los argumentos de los estadios 1 (-2) y 2 (-2), y aceptan débilmente los argumentos morales de los estadios 5 (0.8) y 6 (1.3), tendiendo a puntuar los argumentos morales en torno a un punto medio, tanto para los estadios altos (5 y 6) como para los estadios bajos (1

y 2). El análisis de las puntuaciones sugiere que podríamos considerar a los participantes del género Masculino como los que exhibieron niveles más altos de razonamiento moral, en tanto se identifican más con los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que tienden a rechazar más vehementemente los argumentos morales que se suelen invocar en los estadios inferiores. En el mismo sentido, el análisis sugiere que podríamos considerar a los participantes del género Femenino como los que exhibieron los niveles más bajos de razonamiento moral, en tanto expresan una muy leve preferencia por los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que rechazan más débilmente que el género Masculino los argumentos morales de los estadios morales inferiores.

Si bien se constató la invarianza estadística en los resultados para el género Masculino y Femenino, los puntajes obtenidos señalan que mientras los niveles de aceptabilidad de los argumentos morales de los seis estadios permiten ubicar a los hombres en la zona de *Moralidad* de la Hélice Moral, los puntajes obtenidos por las mujeres permiten ubicarlas en la zona de *Moralidad*, respecto de su rechazo a los argumentos de los estadios 1 y 2, y en la zona de *Amoralidad*, respecto de su aceptación para los argumentos de los estadios 5 y 6, obteniéndose entonces una ubicación mixta. Esto parece indicar que las mujeres expresan su rechazo por los argumentos o razones que se invocan para sustentar el comportamiento de los protagonistas de los dilemas en los estadios 1 y 2, si bien adhieren débilmente a los argumentos que se invocan en los estadios 5 y 6 para justificar su comportamiento.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron hombres o mujeres *inmorales* en la muestra.

Partiendo de los resultados presentados en la Figura 42, los hallazgos del presente estudio son coincidentes con lo señalado por Rest (1986), quien afirma que las diferencias entre hombres y mujeres al responder a los dilemas en el DIT son mínimas, si bien las mujeres en su estudio obtuvieron una puntuación ligeramente mayor (Trevino, 1992). Al contrario, difiere de los resultados obtenidos por Hoffman (1998), quien en su estudio con gerentes hombres y mujeres, encontró que en general, raramente se observa gerentes razonando moralmente en la etapa 6, que considera principios éticos universales, y en la cual los individuos razonan moralmente buscando salvaguardar ante todo los derechos referidos a la vida, la justicia, la equidad, etc. Los resultados tampoco son coincidentes con Ofallon & Butterfield (2005); Loe *et al.*, (2000), quienes encuentran que el género femenino está positivamente relacionado con más altos niveles de razonamiento moral respecto de los hombres (Ofallon & Butterfield, 2005; Loe *et al.*, 2000), hallándose diferencias entre hombres y mujeres en la preferencia por los valores que juzgan importantes como guías personales de su comportamiento (Giacomino & Akers, 1998).

Es posible relacionar los hallazgos del presente estudio en sus resultados con los obtenidos por Derry (1987, 1989), quien estudió el razonamiento moral de los gerentes utilizando los modelos de Gilligan y Kohlberg, no encontrando diferencias concluyentes entre las orientaciones de razonamiento moral utilizadas por los gerentes femeninos y masculinos. Un resultado coincidente obtuvo el trabajo de Walker (1984), quien realizó un metaanálisis de investigaciones para probar empíricamente las afirmaciones de Gilligan, no encontrando diferencias significativas en el razonamiento moral entre hombres y mujeres. No obstante, los resultados de la presente investigación contrastan con el metaanálisis realizado por Borkowski & Ugras (1998), que concluye que las mujeres reconocen con mayor frecuencia las cuestiones éticas críticas en situaciones comerciales y/o con mayor

frecuencia seleccionan la acción éticamente preferible, así como con Jones & Gaultschi (1988), quienes encuentran que las mujeres son más propensas que los hombres a actuar contra el comportamiento no ético, o a tener una percepción más aguda de las situaciones éticas empresariales (Ruegger & King 1992).

En este orden de ideas, Hoffman (1998) señala que “una posible explicación para los resultados mixtos [en relación con el razonamiento ético y el género] puede ser que las respuestas éticas de mujeres y hombres estén supeditadas al tipo de situación ética con que se presentan”. En esta misma línea se pueden reseñar los hallazgos de Eynon *et al.* (1997) que encuentran a las mujeres contables con un mayor razonamiento moral que los hombres, y a Beltramini *et al.*, (1984), que subrayan una mayor preocupación o conocimiento de las cuestiones éticas entre las mujeres. Resultados coincidentes con la superioridad del razonamiento moral de las mujeres son reportados por White (1999) citado por Weber (2001), que encontró que las mujeres obtuvieron 4.5 puntos más que los hombres en pensamiento moral posconvencional, en su estudio sobre hombres y mujeres en la Guardia Costera de los Estados Unidos, confirmando el resultado obtenido por Betz *et al.*, (1989), que encontró a las mujeres más éticas que los hombres.

Al igual que en este estudio, en términos de diferencias significativas o invariancia respecto al género, José (2013) encontró que alrededor del 75% de los estudiantes, tanto hombres como mujeres, se encontraban razonando en la etapa convencional (estadios 3 y 4). Este resultado obtenido por José (2013) es coincidente con el presente estudio en relación con la invarianza del razonamiento moral para hombres y mujeres, pero no para la ubicación de los participantes en los estadios, dado que, en éste, el 32% de las mujeres y el 34% de los hombres se ubicaron en la etapa convencional (estadios 3 y 4).

Berger *et al.* (2004) encontraron, en contraposición a los hallazgos de este estudio, que las diferencias de género (con resultados que favorecieron a las mujeres) son más significativas en nuestra comprensión del proceso de la ética que la propia especialidad. Dada la fuerza de las diferencias de género frente a los distintos tipos de dilemas morales de marketing, sugirió que las mujeres pueden ser valiosas como compañeras de estudio para fomentar el desarrollo de la moralidad en las carreras de marketing y en los estudiantes universitarios, en general.

De acuerdo con Kracher *et al.*, (2007) se suele cuestionar la teoría kohlberiana del estadio moral porque está sesgada por el género. Hay dos aspectos metodológicos de esta objeción. En primer lugar, Kohlberg desarrolló su teoría entrevistando a hombres jóvenes; por lo tanto, Gilligan (1982) argumentó que esta población solo masculina sesgó su teoría hacia una moralidad orientada hacia el hombre y se alejó de las formas típicas en que las mujeres razonan sobre los dilemas morales. Como consecuencia, el razonamiento moral de las mujeres fue calificado inapropiadamente como menos avanzado que el de los hombres (Garmon *et al.*, 1996). En segundo lugar, los dilemas utilizados para evaluar el nivel de razonamiento moral cognitivo de los individuos pueden estar sesgados. La investigación muestra que los individuos responden de manera diferente cuando se enfrentan a un dilema hipotético donde el protagonista es una mujer en lugar de un hombre (Bussey & Maughan, 1982). Sin embargo, en el experimento de Kracher *et al.*, (2007) aunque las mujeres tuvieron un mejor desempeño que los hombres, se concluyó que más que el género en sí mismo como categoría biológica, es una combinación de efectos sobre el razonamiento moral que podría apoyar o refutar la acusación de sesgo de género. Por supuesto, se necesitan más estudios que incorporen esta medida para el género como un concepto psicosocial y proporcionen una medida precisa del tipo kohlberiano. En este sentido,

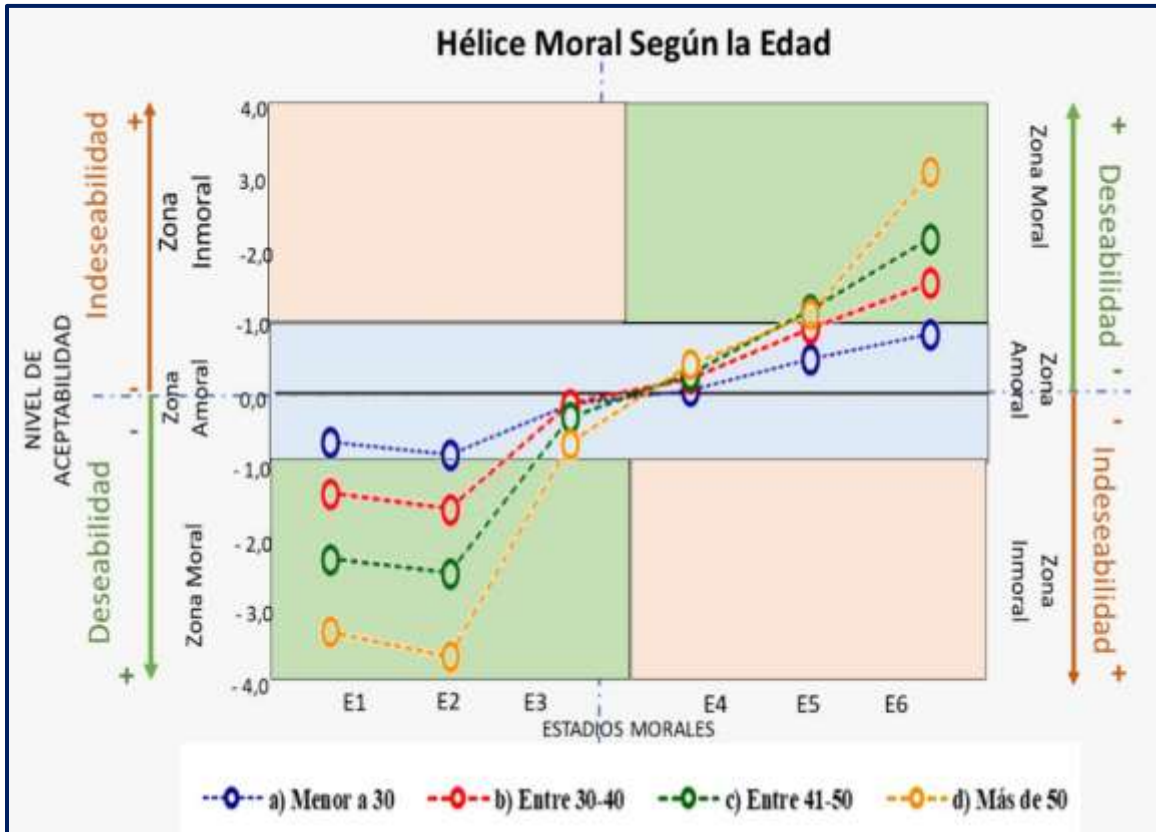
algunos autores defienden que es necesario complementar ambas aportaciones (Sastre & Moreno, 2003), mientras que otros, como Ward (1995), tratan de demostrar que a pesar De la interesante aportación de Gilligan, es un error haberla presentado como una diferencia de género y en su lugar argumenta que la divergencia se basaría más en la idea de que la ética de la justicia de Kohlberg es una teoría del *juicio moral*, mientras que la propuesta de Gilligan es una teoría de la *acción moral*. Esta afirmación parece respaldada por los hallazgos de Robin & Babin (1997), quienes encontraron poca diferencia entre estudiantes de negocios masculinos y femeninos en el juicio ético, pero sí en la intención de comportamiento.

Los resultados obtenidos por el presente estudio avalan la no existencia de diferencias importantes en los niveles de razonamiento moral de hombres y mujeres, lo que puede significar, por un lado, que se han venido derribando los impedimentos culturales que bloqueaban la participación de la mujer en los espacios educativos, políticos y sociales en el contexto colombiano; pero por otro lado, que no es presumible que las mujeres posean una cierta *ventaja moral* respecto de los hombres para asumir cargos directivos, si bien es enteramente deseable que se incremente su participación en los órganos de dirección de las organizaciones. Más allá del género y apelando a la dimensión cultural que Hoffstede (1987) llamó *masculinidad-feminidad*, lo importante sería equilibrar la actual lógica de funcionamiento empresarial, marcada por valores *masculinos* (preferencia por la riqueza, el éxito, la ambición, las posesiones materiales, el dominio y los logros) con unos valores *femeninos* (preferencia por el cuidado de los demás, el apoyo, la calidad de vida, la convivencia, la preservación del medio ambiente y la justicia social).

10.2.4. Discusión Sobre la Relación Entre Estadio Moral y Edad

Figura 64

Hélice moral según la edad



De acuerdo con el gráfico anterior que superpone los resultados presentados en la Figura 43 sobre el instrumento de análisis (la hélice moral), se pudo observar que el rango de edad *Más de 50* (amarillo) presentó un mejor trayecto respecto de los Estadios Morales que los rangos de edad restantes, en tanto tienden a rechazar más los argumentos morales de los estadios 1 (-3.8) y 2 (-4.0), y a aceptar los argumentos morales de los estadios 5 (1.2) y 6 (3.5). Por oposición, y comparativamente con el rango de edad *Más de 50*, los participantes del rango de edad *Menor a 30* (azul) presentan un peor trayecto respecto de los Estadios Morales, en tanto rechazan menos los argumentos de los estadios 1 (-0.8) y 2 (-

1), y aceptan muy débilmente los argumentos morales de los estadios 5 (0.4) y 6 (0.6), tendiendo a puntuar los argumentos morales en torno a un punto medio, tanto para los estadios altos (5 y 6) como para los estadios bajos (1 y 2). En relación con el estadio 4, los participantes de los rangos de edad tendieron a calificar la aceptabilidad de los argumentos morales del estadio como cercano a 0, lo que refleja una actitud neutra frente a las razones que el estadio propone. El análisis de las puntuaciones sugiere que podríamos considerar a los participantes del rango de edad *Más de 50* (en conjunto con los participantes del rango *entre 41-50*) como los que exhibieron niveles más altos de razonamiento moral, en tanto se identifican más con los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que tienden a rechazar más vehementemente los argumentos morales que se suelen invocar en los estadios inferiores. En el mismo sentido, el análisis sugiere que podríamos considerar a los participantes del rango de edad *Menor a 30* como los que exhibieron los niveles más bajos de razonamiento moral, en tanto expresan una muy leve preferencia por los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que rechazan débilmente los argumentos morales de los estadios inferiores.

A pesar de la invarianza estadística encontrada en los participantes respecto a su preferencia por los estadios morales según la edad, es llamativo que los *rangos de edad extremos (menor a 30 vs. entre 41-50 y más de 50)*, se ubican en diferentes zonas de la Hélice Moral. Así, los participantes del rango de edad *Menor a 30* tienen una inclinación a ubicarse en la zona de la *Amoralidad*. Recordemos que según Carroll (2017), el gerente *amoral* tiende a manejar los asuntos relacionados con los negocios como un ámbito separado de los estándares éticos que regulan el Contexto social, distanciándose apáticamente de los mismos. Su prioridad entonces no es acatar los valores, principios y normas que enmarcan éticamente el comportamiento de personas e instituciones en la

sociedad, sino que más bien enfocan sus decisiones y acciones al posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por oposición, los participantes del rango de edad *Más de 50* obtuvieron resultados que los ubica en la Hélice en la zona *Moral*, que parece sugerir una preferencia por niveles de razonamiento más altos y que, por ende, implican perspectivas de análisis y de juicio moral más sociocéntricas o altruistas. Según Carroll (2017), el gerente *moral* conduce los asuntos de negocios teniendo presente que tanto las normas *legales* como las *expectativas sociales* configuran un marco ético legítimo para asegurar el buen accionar de las personas y las empresas. En este sentido, más allá de solamente cumplir con los marcos regulatorios legales y sociales, entiende y comparte el espíritu que anima los códigos que restringen el actuar de la empresa (laborales, comerciales, tributarios, etc.), así como los valores y estándares éticos que definen las expectativas de la sociedad en general y sus grupos de interés en particular, frente al comportamiento de la empresa.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron participantes *inmorales* en los rangos de edad pertenecientes a la muestra.

Diferentes estudios han buscado examinar la relación entre el razonamiento moral y la edad, dado que los resultados al respecto no han sido concluyentes. Por ejemplo, un metaanálisis realizado Borkowski & Ugras (1998) demostró resultados mixtos con respecto a la relación entre la edad y la ética entre los estudiantes de negocios. Glover *et al.*, (1997), en su estudio sobre valores individuales, encontraron que la edad no era un factor determinante en términos de toma de decisiones éticas. La investigación realizada por Ruegger & King (1992), con estudiantes de posgrado en negocios, encontró que aquellos con 40 años o más exhiben un estándar ético más alto que los menores de 40 años, al

encontrar que los estudiantes mayores estaban más inclinados hacia los estudios y la reflexión ética.

En la misma línea, Dahl *et al.*, (1988) también encontraron que la edad era el único factor que estaba significativamente relacionado con la toma de decisiones éticas. Cuanto mayor sea la persona, afirman, menor será la probabilidad de que sea influenciada por el interés propio y es más probable que tome la decisión más ética en un dilema.

Sin embargo, un estudio previo realizado por McCabe *et al.*, (1991), arrojó correlaciones promedio bajas entre la edad y la toma de decisiones éticas, al contrario de los hallazgos de Ruegger & King (1992), quienes encontraron que los estudiantes mayores de 39 años tomaban más decisiones éticas que los estudiantes más jóvenes. Un resultado similar es encontrado por Berger & Malinowski (2004), en tanto apunta a que los participantes de mayor edad responden en una dirección más ética que los sujetos más jóvenes.

Estos resultados son coincidentes con lo hallado en el presente estudio (si bien no se encontraron diferencias significativas), que también encuentra a los sujetos mayores de 40 más inclinados a valorar argumentos morales de estadios morales superiores (sociocéntricos) y a rechazar argumentos morales de estadios inferiores (egocéntricos). Por lo tanto, contrastan con los obtenidos por Eynon *et al.* (1997) quienes hallaron que a medida que los contadores envejecían, su nivel de razonamiento moral disminuía, tal vez porque se vuelven más *pragmáticos*, o menos sensibles a cuestiones éticas, según los autores, de manera coincidente con Lan (2019). En el mismo sentido, los resultados del presente estudio también contrastan con los obtenidos por Ruegger & King (1992), quienes, investigando los efectos de la edad en la ética empresarial, encontraron que tanto los hombres como las mujeres mayores de 30 años consideraron aceptables la mayoría de las

situaciones éticas que se les exponía, lo que sugirió que con el transcurso de la edad se evidencia un menor rigor en la evaluación de dilemas éticos. Sus resultados coinciden entonces con los hallados por Elm & Nichols (1993), en tanto los gerentes más jóvenes exhibieron etapas de razonamiento moral más altas que los gerentes de más edad, en contra de los hallazgos previos y los obtenidos en el presente estudio, que encontraron que los gerentes de mayor edad exhibían desempeños de un mayor estadio cognitivo.

La investigación de Lan (2019) reportó que el nivel de razonamiento moral de los *estudiantes* de contabilidad se encuentra en el nivel posconvencional mientras que el de los *profesionales* se encuentra en el nivel convencional, o de mantenimiento de las normas, sugiriendo que por efecto de la edad o por su trayectoria laboral, los profesionales se ubicaron en un estadio moral más bajo que los estudiantes. Estos resultados no son coincidentes con el presente estudio, que halló que el 60% de los participantes de la muestra, profesionales en ejercicio, se encuentran razonando moralmente en los estadios 5 y 6, el 34% se encuentra en los estadios 3 y 4, y el 6% se encuentra en los estadios 1 y 2.

Una explicación posible a los resultados obtenidos por Lan (2019) sobre la ubicación de los profesionales en una etapa convencional, es propuesta por Ponemon (1992) y Ponemon & Gabhart (1994), al afirmar que la cultura ética de las firmas contables conduce a que los contadores con niveles más altos de razonamiento moral sean descartados, privilegiando en la promoción a aquellos que tienen niveles de razonamiento moral más cercanos a la etapa convencional.

El debate sobre las relaciones entre la edad y el razonamiento moral tiene sus antecedentes en la perspectiva del desarrollo cognitivo moral del mismo Kohlberg, en tanto predecía una mayor sensibilidad ética con la edad, ya que ésta se correlaciona positivamente con los avances en la comprensión moral. Investigadores como Ruegger &

King (1992) han avalado esta afirmación remitiéndose a psicólogos cognitivos (McNeel, 1994; Thoma, 1986), que han encontrado que la edad está altamente correlacionada con el desarrollo moral. Ruegger & King consideran que es razonable creer que, a medida que los gerentes maduran, su grupo focal de toma de decisiones también se amplía para incluir una preocupación por dejar a la sociedad en mejores condiciones de lo que la encontraron (una motivación propia de la etapa posconvencional) o en otras palabras, se preocupan por dejar un legado. Por oposición, los gerentes más jóvenes podrían estar más preocupados por el éxito personal o por cuidar a una familia nueva y en crecimiento, en función de los asuntos existenciales que están buscando resolver en ese momento de su ciclo vital. Así mismo, argumentan que el enfoque o perspectiva de los gerentes más viejos puede ser más amplio, correspondiente a una etapa moral superior (perspectiva sociocéntrica), mientras que los gerentes más jóvenes pueden enfocarse más estrechamente en sus propios intereses (perspectiva egocéntrica), que corresponde a etapas cognitivas más bajas del razonamiento moral.

Estudios como los de Arslan *et al.* (2021) con enfermeras, que encontraron un nivel de desarrollo moral más alto entre aquellas cuya *experiencia laboral y profesional* era menor, introducen esta variable como factor explicativo de un mayor o menor razonamiento moral al margen de la edad, si bien está relacionado con ella. Al contrario de estos hallazgos, Weber & Elm (2018) encontraron que la experiencia laboral influye en un mayor razonamiento moral. En este sentido, Forte (2004) supuso que cuanto más alto es el nivel gerencial y mayor es la edad del gerente, mayor sería su *locus de control interno* (Rotter, 1977), puesto que la edad favorece la internalización del control. Sin embargo, no encontró apoyo para dicha afirmación y, por el contrario, la gerencia *senior* o de más alto

nivel reportó el promedio más bajo de locus de control, en comparación con la gerencia media y el nivel de supervisores

Por lo tanto, sería interesante preguntarse si existen algunas especialidades u oficios particulares que, en un ejercicio profesional prolongado en el tiempo, generen un cierto *debilitamiento* o laxitud en la observancia de estándares éticos profesionales u organizacionales, como parece ser el caso de contadores (Ponemon, 1992; Ponemon & Gabhart, 1994) o médicos (Bužgová & Sikorová, 2013).

Desde allí, la línea de desarrollo del presente estudio indagaría naturalmente si la administración o la actividad gerencial sería una de esas profesiones que con el tiempo genera menores niveles de razonamiento moral, volviendo a los gerentes *senior* menos sensibles a temas éticos, más amorales o inmorales, o, en otras palabras, más *cínicos*, en el sentido en que sean más propensos a actuar con falsedad, impudicia, desvergüenza o descaro. Al respecto, Lan (2019) plantea que los profesionales de la contabilidad se pueden volver más *pragmáticos*, poniendo menos énfasis en el razonamiento moral de alto nivel, en comparación con los estudiantes.

Adicionalmente, afirma, en situaciones de la vida real podrían entrar en juego muchos otros factores que podrían afectar la forma en que las personas reflexionan y se comportan realmente cuando enfrentan dilemas éticos. Este autor agrega que el factor educativo tiene un peso importante, dado que, después de graduarse de la universidad, la mayoría de los profesionales de la contabilidad carecen de oportunidades para asistir a clases y tomar cursos de ética y desarrollo moral que podrían mejorar su razonamiento moral. En general, para diferentes especialidades y profesiones, ya Rest (1994) había planteado que la madurez moral aumenta con la educación.

Desde otra perspectiva, las diferencias entre la edad y el razonamiento moral se han estudiado como un asunto de valores *generacionales*, tal como lo plantea el estudio de Weber & Elm (2018) quienes señalan que los millennials tienden hacia una orientación de valor *personal*, más que *social*, y de *competencia*, más que *moral*, así como que los millennials están más enfocados en sí mismos y menos enfocados en los demás que los gerentes de los años 80 o 2010. Weber *et al.* (2018) encontraron que los estudiantes de negocios razonan sobre cómo resolver dilemas éticos en los negocios a niveles más bajos que el nivel típico de los adultos o de los estudiantes universitarios en general.

Estos resultados son pertinentes para el presente estudio dado que el promedio de edad de los participantes de la muestra es de 35 años, lo que los ubica en el rango de edad contemplado para la generación Millennial, que actualmente está entre los 30 y 40 años. De hecho, según el mismo estudio, los Millennials parecen razonar a niveles de razonamiento moral más bajos que los Baby Boomers (hoy mayores de 50 años) o la Generación X (41-50 años) cuando estaban en la universidad. Adicionalmente, el estudio de Weber encontró que los Millennials estudiantes de negocios razonaron moralmente a niveles más bajos que los Millennials no estudiantes de negocios, lo que favorece la posición de quienes critican la formación en las escuelas de negocio; por ejemplo, Ghoshal (2005), quien considera que “las teorías enseñadas esconden cualquier sentido de responsabilidad social y moral y hacen que los estudiantes de negocios y (futuros) gerentes sean menos confiables al inducir acciones gerenciales que mejoran el comportamiento oportunista”.

El presente estudio obtuvo resultados coincidentes con los reportados por Weber *et al.* (2018), en tanto encontró que los menores de 30 años, e incluso los menores a 40 años (que en su conjunto se corresponden cronológicamente con la generación Millennial),

parecen exhibir un razonamiento moral comparativamente menor a los rangos de edad restantes.

A la luz de los planteamientos de Lewin & Stephens (2015), en términos de que las *actitudes psicológicas* del directivo (entre ellas su desarrollo moral) condicionan sus decisiones sobre el diseño de la organización, se hace evidente la necesidad de fortalecer la formación ética (en contextos académicos y organizacionales) de las nuevas generaciones de directivos empresariales.

10.3. Discusión de Resultados Consolidados Sobre Competencia de Juicio Moral

Teniendo en cuenta los resultados presentados en las tablas 3, 4 y 5, y en concordancia con la Figura 46, en el presente estudio y en relación con la baja puntuación de la competencia de juicio moral, es interesante remitirse al estudio realizado por la OCDE (2017) y citado en el marco teórico, en el que se examinaron las ideas y el potencial que los jóvenes de diferentes países tenían sobre sus futuros trabajos. Una de las preguntas de dicho estudio instó a los jóvenes a responder: *¿qué tanto me importan los intereses de las personas con la que trabajo en grupo?* en el contexto de una actividad colegiada (por ejemplo, una tarea escolar). El estudio encuentra que, entre todos los países de la OCDE, Colombia ocupó el último lugar, con niveles de aceptación negativos frente a la pregunta. Este antecedente plantea un cuestionamiento profundo sobre la competencia de juicio moral de los jóvenes y la educación que actualmente están recibiendo en nuestro país. Cabe suponer que este patrón educativo (presumiblemente familiar y escolar) se ha repetido antes de la fecha del estudio de la OCDE, y que, por ende, no es sorprendente que, para el caso colombiano, el paralelismo cognitivo-afectivo no siempre se presente.

Sobre éste tópico, Lind (1999) parte de los planteamientos de Keasey (1973) para afirmar “que existe una notable dificultad en las personas para escuchar y valorar

argumentos que contrarían su opinión acerca de determinados problemas o situaciones de índole moral” y en función de esta observación define la Competencia de Juicio Moral como la “habilidad de la persona para juzgar argumentos en pro y en contra en un problema moral controversial sobre la base de sus propios principios morales, esto es, sin considerar su opinión sobre el problema en particular”. Los resultados de la aplicación del Test de Juicio Moral (Lind, 2006) muestran que el 56% de los participantes (324 sujetos de 544) obtuvo una puntuación de C-Score *menor a 18*, lo que los ubica en un rango que oscila entre *Bajo* y *Muy Bajo*; de éstos el 32% (178 sujetos de 544) obtuvo un C-Score *menor a 8*, que corresponde a *Muy Bajo*; y en el agregado, se encuentra que el 76% de los participantes (421 sujetos de 544) no superaron los 23 puntos en el C-Score. El promedio obtenido para la muestra total del C-Score es de 20.6, que corresponde en la escala de Lind a una categoría *Media* en los puntajes que arroja la prueba de MJT.

Relacionando la definición de la competencia de juicio moral con los resultados obtenidos en este estudio, es plausible afirmar que la mayoría de los participantes poseen una menor habilidad para “juzgar argumentos en pro y en contra en un problema moral controversial sobre la base de sus propios principios morales, esto es, sin considerar su opinión sobre el problema en particular” (Lind, 2006), así como parece comprometida su capacidad para “resolver problemas y conflictos sobre la base de los principios morales a través de la deliberación y la discusión, en lugar de a través de la violencia, el engaño o la reverencia ante los demás” (Lind, 2004). En términos de Keasey (1973), pueden tener una menor capacidad para “discutir argumentos que se oponen a su propia postura sobre un tema, sopesar los puntos de vista opuestos en su mente y resolver controversias a través de negociaciones pacíficas y racionales”. Esta menor capacidad para el diálogo y la discusión racional (sobre la base de razones y argumentos), conlleva, según Keasey, a que solo se

puedan “resolverlas” por medios inmorales. Dado que el 32% (178 sujetos de 544) obtuvo un C-Score *menor a 8*, se puede encontrar en este subgrupo de participantes una situación preocupante, de cara a los retos personales, profesionales y empresariales que les demanda su trabajo como directivos, en tanto Lind (2020) plantea que “los puntajes C por debajo de 10 significan que estos participantes *prácticamente no tienen competencia moral*, es decir, no tienen la capacidad de resolver conflictos sobre la base de principios morales compartidos a través del pensamiento y la discusión, en lugar de a través de la violencia, el engaño y el poder” (el subrayado es propio).

Adicionalmente, estos bajos puntajes comprometen su capacidad para desempeñarse éticamente en un plano académico y empresarial, dado que la competencia moral ha sido investigada para establecer su valor como variable predictiva, en particular, de comportamientos no-éticos, tales como conductas corruptas en el plano de organizaciones privadas, públicas y sociales, así como en conductas de fraude académico (Voss & Bolan, 2000).

Ante los resultados presentados, parece apropiado investigar cómo promover y educar la *phronesis*⁴⁰ y el juicio moral en los estudiantes. Se da por hecho que, en la educación posgradual para gerentes, al menos en la Universidad Externado, no es necesario tener un curso de ética. Se asume que la formación del juicio moral es un asunto transversal que se da a medida que los docentes impregnan sus discusiones guiando a los estudiantes a la argumentación y a la persuasión razonable. Niveles tan bajos en los resultados, inferiores a un C-Score de 20, muestran que la disposición al diálogo y la capacidad de valorar

⁴⁰ De acuerdo con Aristóteles, la *phronesis* es la capacidad de pensar acerca de materias prácticas. Esto puede ser traducido como "sabiduría práctica" y está relacionado con el por qué se decide actuar de alguna manera en lugar de otra (Blanco, 2018).

argumentos en función de su calidad moral, no se está desarrollando en los estudiantes. En este sentido, los resultados sugieren que algunas de las acciones emprendidas en el proyecto educativo posgradual en la FAE, orientadas a promover el juicio moral de los educandos, no están obteniendo los resultados esperados. En este sentido, la promoción, educación y mejora del juicio moral debe permitir a los gerentes hacer frente a los dilemas propios de la vida profesional y organizacional, frecuentemente referidos a ponderar factores técnicos y sociales, que por ello demanda un contexto educativo que cualifique la toma de decisiones éticas. Para ello, parece prometedor considerar la variedad de entornos organizacionales (Serafim, 2006) o la ley de requisitos adecuados (Ramos, 1989) como categorías fundamentales para una comprensión amplia de las dinámicas de aprendizaje y mejora del juicio moral (Santos *et al.* 2022). Ambos, la ley de requisitos adecuados y los entornos organizacionales no fueron considerados en este estudio.

De acuerdo con Douglas *et al.* (2001) y en refuerzo de la discusión anterior, los puntajes de juicio ético sumados y los puntajes de juicio de alta intensidad moral están relacionados con la instrucción ética. Para los participantes en el estudio conducido por Douglas y sus colegas, eso significó instrucción ética durante sus carreras universitarias, ya que no es común que las empresas ofrezcan capacitación ética en el trabajo para todos los empleados. Los puntajes de juicio de alta intensidad moral también están relacionados con la comprensión por parte de los participantes del código de conducta profesional. Estas relaciones sugieren que se podrían lograr mejores juicios éticos a través de una mayor instrucción en ética y una apropiación del código de conducta profesional. Los resultados de Douglas *et al.* (2001) indicaron que la orientación ética sí está relacionada con juicios éticos en situaciones de alta (pero no baja) intensidad moral.

En definitiva, los escándalos empresariales de las últimas décadas han llevado a las escuelas de negocios a impulsar programas para desarrollar mejor la próxima generación de líderes empresariales responsables. A pesar de estos esfuerzos, algunos estudiosos han expresado su preocupación por la eficacia de la Educación Responsable en materia de Gestión (EGR), en particular porque las escuelas de negocios han desvinculado las prácticas pedagógicas de los objetivos declarados de la EGR. Es decir, la aplicación real de la formación en juicio moral por parte de una escuela no coincide con su compromiso declarado (Maloni *et al.*, 2021).

Este tema no es simple, y menos cuando se habla de la formación gerencial. Un resultado tan escueto como el obtenido aquí no debe dejar indiferentes a los investigadores y diseñadores de los currículos de los programas de posgrado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

10.3.1. Discusión de Resultados sobre Competencia de Juicio Moral por Variable

10.3.1.1. Discusión sobre la relación entre Competencia de Juicio Moral y Nivel Jerárquico

En alusión a los hallazgos presentados en la Figura 47, los resultados de la aplicación del Test de Juicio Moral muestran que el 56% de los participantes (324 sujetos de 544) obtuvo una puntuación de C-Score *menor a 18*, lo que los ubica en un rango que oscila entre *Bajo* y *Muy Bajo*. En términos del puntaje obtenido sobre la competencia de juicio moral, estos resultados son coincidentes con los reportados por la investigación de Ramos (2021), quien encontró que cerca de la mitad de los evaluados (48.4%) presentó un nivel Bajo en el C-Score del test de Lind (C-Score menor a 20); el 36.4% obtuvo un nivel Medio (C-Score entre 20 y 30) y el 15.2% un nivel Alto de competencia moral (C-Score mayor a 30). Así, su estudio muestra que tan sólo una sexta parte de los directivos

evaluados (15.2%) tuvo un desempeño alto en su competencia moral, quienes, comparados con la muestra del presente estudio, reflejan un leve mejor desempeño, dado que en éste apenas el 11.2% obtuvo un C-Score por encima de los 30 puntos. Este resultado sugiere que este grupo de encuestados podría contar con una mejor capacidad para tomar en consideración los argumentos de posturas ajenas con las que discrepa, en tanto se es más capaz de reconocer la calidad moral de los argumentos morales que contrarían su posición. De igual forma, el resultado obtenido por ambos estudios es coincidente en cuanto no encontraron una relación significativa entre la competencia de juicio moral respecto de los niveles de los gerentes encuestados, sugiriendo entonces que la competencia de juicio moral es invariante respecto del nivel jerárquico de los participantes, por lo menos para ambos estudios. Una cuestión emergente y *crítica* que puede plantearse al respecto es: si la competencia de juicio moral como habilidad no parece desarrollarse en el transcurso de los estudios profesionales de pregrado, ni se desarrolla tampoco conforme los empleados avanzan hacia niveles directivos (promoción), entonces es porque, tal vez, en un contexto social y organizacional pobre en *ética comunicativa* o *actitud dialógica* (Habermas, 1990) como el colombiano, *no se necesita* (¡).

Un hallazgo adicional del estudio de Ramos (2021) señala que la competencia de juicio moral se relaciona inversamente con la autocrítica y la iniciativa (autoreportadas), en tanto, a mayor competencia de juicio moral, los directivos tienden a percibirse como menos autocríticos y con menos iniciativa, tal vez porque tienden a autoevaluarse con estándares morales y laborales más altos, encontrándose en disonancia con el efecto “Dunning-Kruger” (sesgo cognitivo de algunas personas por el que se ven más competentes, más inteligentes y más capaces que los demás).

Resulta interesante relacionar los resultados obtenidos en el presente estudio sobre la competencia de juicio moral obtenida por la muestra con la investigación realizada por Mofakhami (2018), quien buscó examinar la relación entre ésta y la *conformidad social*, teoría planteada por Solomon Ash (1977), para determinar el efecto de la competencia moral en el comportamiento de conformidad en línea. Sus hallazgos indicaron que había una correlación débil pero negativa entre la competencia moral y el comportamiento de conformidad, lo que significa que los sujetos con mayor competencia moral tendían a mostrar menor conformidad. De esta forma, los resultados obtenidos por Mofakhami revelan que los participantes con un C-Score superior a 20 muestran menor conformidad que los participantes con un C-Score inferior a 20.

Así, los puntajes C más altos son compatibles con una disminución en el comportamiento de conformidad en los participantes, sugiriendo que la competencia moral puede desempeñar un papel en la conducta de conformidad. Asumiendo que sus resultados son generalizables y tomando entonces que en el presente estudio el 56% de los participantes obtuvo una puntuación de C-Score menor a 18, tendríamos que es plausible considerar que la mayoría de los participantes son proclives a mostrar comportamientos de conformidad. Mofakhami (2021) plantea en su investigación que:

La conformidad como término psicológico se define como una influencia que resulta de la voluntad de uno de aceptar las opiniones de los demás sobre la realidad (Asch 1955) Aunque está en la naturaleza humana seguir a los demás, la conformidad puede conducir a comportamientos muy peligrosos. Como ha señalado Zimbardo (2007), la conformidad es un fuerte mecanismo psicológico de grupo que puede hacer que las personas se comporten de manera inhumana. Por otro lado, la conformidad como mecanismo social también puede servir como conducta

prosocial, ayudando a la dinámica de grupo y una comunicación más efectiva (Bond & Smith, 1996, p. 87).

Esta disposición a alterar las opiniones y actitudes para encajar en las normas de otras personas o grupos, comprometiendo la autonomía y el criterio propio, puede entonces tener implicaciones positivas o negativas en términos éticos. El hecho de que la mayoría de los directivos en formación del presente estudio posean una baja competencia de juicio moral puede significar que acojan acriticamente los estándares éticos de sus grupos de referencia. Entonces, la moralidad en su decidir y actuar no consistirá en un ejercicio de autodeterminación o una consulta a su “brújula moral interna”, sino, por el contrario, consistirá en una consulta a referentes morales relativos y supeditados a la ética de los grupos que asuman como referentes. Por lo tanto, una investigación interesante a futuro consistiría en indagar en qué medida las personas buscan o eligen alternativamente y según su conveniencia, aquellos grupos de referencia que validen la rectitud de sus comportamientos cuando éstos se auto-perciben en la frontera de algún límite ético (inclinándose a preferir grupos de referencia con una moral más *laxa*, poniendo de esta forma en funcionamiento un cierto mecanismo de *desconexión moral*, cual es el “*todos lo están haciendo*”).

Sobre el estudio de Mofakhami, Lind (2020) comentó que “ya Kohlberg había demostrado que la obediencia a las órdenes inmorales era mucho menor en los participantes (13 %) con alta competencia moral (etapa 5 de razonamiento moral) que la obediencia de los participantes (75 %) con un menor desarrollo moral (etapa 4)” por lo cual, Lind señala que con la ayuda de una buena educación, las personas pueden volverse inmunes contra la conformidad falsa e inhumana con otras personas. El hecho de que la Alta Gerencia presentó

un puntaje promedio de 16.97 en el C-Score y que la Gerencia Media fue de 15.06 puede tener implicaciones en términos de su menor capacidad para resistir las presiones de determinados grupos de interés y una mayor disposición a conformarse o alinearse con sus expectativas, en tanto la competencia moral es una capacidad que facilita a los individuos actuar sobre la base de sus propias opiniones, independientemente de la intensidad de la presión exterior.

Al respecto, reflexionando sobre los experimentos de Zimbardo (1969) y la primacía de los roles organizacionales, Treviño (2011) señala que “es probable que participen en comportamientos que sean consistentes con su rol prescrito organizacionalmente, incluso si esos comportamientos violan otros valores que tienen”, por ejemplo, derivados de su socialización personal, familiar, cívica o religiosa. En este orden de ideas, estos hallazgos sobre la conformidad social evocan los experimentos de Milgram (1965) sobre la obediencia a la autoridad (proceso de influencia social), en los cuales se evidencia que la mayoría de las personas las personas tienden a acatar las órdenes de una figura de autoridad, sin importar si dichas órdenes son contrarias a sus creencias y valores personales sobre lo correcto/incorrecto, e incluso implican causarles daño a otras personas. En este contexto, cabe considerar que tal *maleabilidad moral* puede ser positiva o negativa según los estándares éticos del grupo o persona que ejerce la influencia; sin embargo, tal condición no refleja ni cumple el ideal del desarrollo moral personal que Kohlberg propone como *madurez moral* o conquista kantiana de la autonomía: el ser que es capaz de darse a sí mismo sus principios, valores, normas y criterios para discernir lo que es correcto, desde una perspectiva *humana* y *más allá* de los contratos sociales de sociedades particulares (posconvencional).

Si consideramos el nivel jerárquico como un indicador de desarrollo de la carrera profesional, existen antecedentes investigativos del siglo pasado que muestran resultados al respecto. De acuerdo con Weeks *et al.*, (1999):

Si bien la etapa de la carrera no parece influir en la relación entre el género y el juicio ético, encontramos que los individuos en etapas posteriores de la carrera demuestran un juicio ético más alto que aquellos en niveles anteriores. Este hallazgo va en contravía de aquellos que afirman que la edad no afecta significativamente las cuestiones éticas, dado que hemos operacionalizado el concepto de etapa de carrera con la dimensión de edad (p. 212).

Sin embargo, en cuanto a nivel jerárquico esta investigación lo encontró invariante. Al respecto, cabe citar la investigación de Ruiz *et al.*, (2011), quienes examinaron la idea de que el liderazgo ético de la alta dirección desciende “en cascada” hacia los niveles medios (gerentes de línea media), ya que son los que generalmente toman, interpretan y filtran la información de la alta gerencia, hacia los niveles subordinados. Su estudio parte de investigaciones previas que señalan a la alta dirección como la más importante influencia ética cuando se han considerado algunos otros factores organizacionales (Zabid & Alsagoff, 1993; Vitell *et al.*, 2000). Los resultados obtenidos en el presente estudio, que no encuentran una diferencia significativa en la competencia de juicio moral de los directivos en la alta gerencia respecto de los niveles subordinados, sugieren que su influencia ética puede ser menor en sus organizaciones, dado que según Ruiz *et al.* (2011), el directivo influencia el comportamiento moral del empleado a través de sus creencias, características, decisiones o acciones. Por tanto, es sumamente importante que las personas en los más altos cargos directivos hayan desarrollado niveles más altos de razonamiento

moral, en cuanto se constituyen en modelos o referentes de conducta ética para sus subordinados, extrapolando la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1972) al plano organizacional. En otras palabras, los directivos en la cima de la organización se constituyen en importantes “brújulas morales” (Treviño, 2011) para los empleados, por lo que es deseable que se ubiquen en estadios morales y posean competencias para el juicio ético superiores al promedio de la población o la organización.

Dicho lo anterior, la discusión puede enfocarse en otra dirección. Se podría argumentar que el estudio de los valores en la educación superior tiene implicaciones aún mayores y que los directivos deben tener un juicio moral superior a los individuos que acatan y cumplen órdenes. En la FAE la educación posgradual está orientada a la formación de directivos, sin embargo, el resultado muestra que el juicio moral es invariante al nivel jerárquico. En la formación dada se refuerza el mensaje sobre la necesidad de fundamentar en los valores humanistas las decisiones administrativas más importantes. Si esto es cierto, entonces es inevitable que los valores y los conflictos de valores impregnen la mayoría, si no todos los aspectos de la práctica administrativa. Esto significa que la mayoría de las áreas y problemas en la educación superior, incluyendo liderazgo, finanzas, gestión de programas, recursos humanos, mercadeo, etc, y la mayoría de los procesos administrativos tales como políticas, planificación, implementación y evaluación, se enriquecerían a través del estudio de valores y se entenderían claramente desde una perspectiva orientada a los valores (Keast, 1996). Si estos valores incluyen la tolerancia y el respeto al otro y a la libertad como los promueve la Universidad Externado de Colombia, es de esperarse que el juicio moral de sus egresados sea superior y les permita mantenerlo independientemente de las culturas organizacionales a las que pertenezcan en su ámbito laboral.

En este orden de ideas, se puede estar presentando en la formación impartida en la FAE una cierta “ceguera de juicio moral” por parte de docentes y directores de programas, en tanto no se ha hecho evidente, sobre la base de los resultados presentados en este estudio, que los estudiantes participantes no están incrementando su juicio moral. Una gran parte de los participantes estaban concluyendo ya sus estudios posgraduales cuando participaron en el estudio, sin que el diseño curricular pareciera haberlos afectado.

Una conclusión importante extraída del análisis de los resultados del estudio en este apartado es que puede estar primando por parte de los estudiantes la apropiación de un enfoque de liderazgo más *transaccional* (instrumental) que *transformacional*; en tanto éste último implica desarrollar habilidades de escucha empática y actitud dialógica hacia los colaboradores y colegas, habilidad relacionada con la competencia de juicio moral. Los estudiantes de formación directiva posgradual participantes en la muestra deben obligatoriamente cursar la asignatura de Liderazgo al inicio de sus estudios posgraduales en la FAE, es allí donde se educa de acuerdo con los valores de la Universidad⁴¹ y entre ellos, se privilegia la *actitud dialógica* y el respeto a las diferencias ideológicas.

⁴¹ Misión de la Universidad Externado de Colombia. “Como institución de educación superior dedicada a la enseñanza e investigación en Ciencias Sociales, con una concepción humanística, la Universidad Externado de Colombia promueve y practica un absoluto respeto por la vida. Su actividad se desarrolla dentro de una filosofía pluralista, abierta a todas las corrientes del pensamiento, ajena al dogmatismo y respetuosa de todos los credos religiosos e ideologías políticas. La Universidad promueve la tolerancia como fórmula para alcanzar la paz y el progreso dentro de la heterogeneidad, acoge a estudiantes de todas las regiones del país y considera a la diversidad como una de sus mayores riquezas. El Externado de Colombia tiene confianza y optimismo en la viabilidad de Colombia como nación y trabaja por la reafirmación de la identidad nacional; apoya la integración con los países de América Latina como garantía de una presencia significativa en el concierto internacional y estimula la cooperación con universidades de todo el mundo para mantenerse en contacto con la cultura universal y actualizada frente al avance de las ciencias. Dentro del espíritu liberal que la anima, la Universidad Externado de Colombia persigue el ideal de la libertad como derecho inalienable del ser humano; tiene fe en la democracia; lucha por el perfeccionamiento del Estado Social de Derecho, en la búsqueda de la igualdad en los planos social y económico, y del respeto por los Derechos Fundamentales. Asimismo, ha procurado siempre la formación integral de sus alumnos: busca forjar verdaderos ciudadanos conscientes de sus compromisos para con la nación; personas íntegras, con independencia de carácter y practicantes de una ética cívica intachable, pública y privada; profesionales solidarios, auténticos, austeros,

Es decir, que todos los encuestados ya habían cursado y aprobado esta asignatura o curso. De hecho, varios autores argumentan que los problemas sociales apremiantes (por ejemplo, inestabilidad geopolítica, estados fallidos, cambio climático, desigualdad social) son demasiado complejos para abordarse de manera efectiva utilizando el enfoque instrumental centrado en la ventaja competitiva de la empresa (Maak *et al.*, 2016; Waldman *et al.*, 2018). De acuerdo con Pless *et al.* (2022), se debe examinar más a fondo la relación entre el enfoque instrumental de liderazgo y los problemas sociales actuales; sugiriendo que fueron causados por la utilización del enfoque instrumental del mismo, y argumentando que este liderazgo instrumental parece violar una de las premisas básicas de cualquier filosofía moral sólida, cual es el concepto de imparcialidad. Este es un punto importante, en particular porque la mentalidad instrumental del liderazgo sigue siendo el guion dominante en la práctica del liderazgo y la educación. Con el fin de reunir más pruebas y argumentos para crear un cambio positivo y un cambio de paradigma en la educación ofrecida por la FAE, la investigación futura debe investigar más a fondo este vínculo entre los problemas sociales actuales y el papel de una mentalidad instrumental en la enseñanza del liderazgo. La investigación futura también debe investigar conceptual y empíricamente el potencial del liderazgo transformacional o enfoques de liderazgo integradores para lograr un cambio positivo (Pless *et al.* 2022), como el liderazgo ético.

En relación con la necesidad de formar en un *liderazgo ético*, Ghanem & Castelli (2019), citan a Kalshoven *et al.* (2011), para quienes el líder ético es “un líder que promueve de manera efectiva conductas éticas como la orientación ética, la justicia, la integridad, la orientación hacia las personas, el poder compartido, la clarificación de roles y

dotados con criterio, capaces de resistir la intimidación, enfrentar la corrupción y contribuir al rescate de la dignidad de la patria”. (<https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/historia/>)

la preocupación por la sostenibilidad a través de un clima ético”. Este perfil de liderazgo implica desarrollar en los directivos en formación la auto-responsabilidad por su comportamiento y la consciencia de sí mismo, incluso sin necesidad de que otros estén presentes en el contexto de sus decisiones o actuaciones (Pelozo *et al.* 2013). Al respecto, Ghanem & Castelli (2019) señalan que la rendición de cuentas implica evaluar las creencias y los sentimientos del individuo, y observar y evaluar el desempeño y el comportamiento de uno mismo y de los demás (Dhiman *et al.* 2018; Lerner & Tetlock, 1999), siendo entonces una de las construcciones centrales para promover la ética empresarial (Duthely *et al.* 2017). Su importancia para el presente estudio radica en que su investigación comprobó que el aumento de la competencia moral mejora los efectos positivos de la rendición de cuentas en el liderazgo ético. Específicamente, encontraron que “cuando un líder organizacional es un líder senior, es más probable que tenga un alto comportamiento de liderazgo ético, incluso cuando hay poca responsabilidad. Sin embargo, cuando el líder es un líder medio o bajo en la organización, su liderazgo ético se verá afectado positivamente por la responsabilidad hacia sí mismo o hacia los demás”. Por ende, es esencial que las instituciones académicas orienten la educación de los directivos al desarrollo del autocontrol, la rendición de cuentas y la competencia de juicio moral, con el propósito de formar gerentes moralmente competentes que puedan tomar decisiones por sí mismos.

10.3.1.2. Discusión Sobre la Relación Entre Competencia de Juicio Moral y Área Funcional

Teniendo en cuenta los resultados presentados en la Figura 48, en el presente estudio se asumió que las áreas funcionales de una organización podrían verse como grupos delimitados o *subculturas profesionales* con estándares éticos particulares, y en tal sentido, se propuso validar empíricamente si existían diferencias entre dichas áreas funcionales en

términos de la competencia de juicio moral de sus miembros. En función de este supuesto, se discutió en el marco teórico que, dada esta delimitación como grupo, podrían operar como una comunidad moral que ejerce presión o influencia, a través del mecanismo de control de pares (*peers control*) en el comportamiento ético de sus miembros.

En particular, el presente estudio supuso que los profesionales adscritos a áreas funcionales *técnicas*, (un *tipo de trabajo* que persigue resultados financieros, operacionales, comerciales, estratégicos, tales como las áreas funcionales de mercadeo, finanzas, operaciones y tecnología) difieren en su competencia de juicio moral de los profesionales adscritos a áreas funcionales *humanas* (un *tipo de trabajo* que persigue resultados sociales, tales como las áreas funcionales de recursos humanos, responsabilidad social empresarial e innovación). Al respecto, el estudio realizado por Lajčiaková (2013) encontró una relación significativa entre el razonamiento moral de los estudiantes y la especialización de estudios. Los estudiantes con especialidades en *estudios humanos* mostraron un nivel mucho más alto de razonamiento moral (C-Score 38.5) respecto de los estudiantes de disciplinas *técnicas* (C-Score 27.5). Una explicación sugerida por el autor es que los estudiantes de disciplinas humanas, durante el estudio dentro de cursos particulares, están más expuestos a la solución de varias situaciones morales que los estudiantes de especializaciones técnicas. En el mismo sentido, Schlaefli *et al.*, (1985) demostraron una influencia positiva de los programas de estudios humanitarios en el juicio moral de los estudiantes universitarios, coincidente con Rose (2012), quien documentó resultados similares en su estudio empírico. En contravía de estos resultados, el presente estudio encontró todo lo contrario, en tanto el mejor desempeño en la competencia de juicio moral la obtuvieron las *áreas técnicas*: Finanzas (C-Score: 17.7); Operaciones (C-Score: 16.72); Estrategia (C-Score: 16.09); Mercadeo (C-Score: 15.06) y Tecnología (C-Score: 14.42), en comparación con las áreas

humanas, Recursos Humanos (C-Score: 13.91); Responsabilidad Social Empresarial (C-Score: 13.97); Innovación (C-Score: 12.84); y Comercial (C-Score: 8.87). Estos resultados son llamativos, en tanto se presume que, según Bühn (1996), trabajar con personas requiere un alto nivel alto de competencia moral y por ello, el currículo de las áreas humanas, en comparación con las áreas técnicas, está más enfocado en la comprensión y discusión de problemáticas sociales, estando sus estudiantes más expuestos a la discusión de dilemas morales propios de sus disciplinas, con el propósito de desarrollar un criterio ético y político en sus estudiantes.

No obstante, los resultados obtenidos para la competencia de juicio moral de los participantes de la muestra fueron en general bajos, no apreciándose diferencias significativas entre los mismos en relación con el área funcional, en consonancia con los resultados obtenidos por Agurto *et al.* (2017), quien no encuentra diferencias en los médicos en su CJM en relación con su especialidad. Sin embargo, cabe destacar que los sujetos de la muestra del área financiera obtuvieron los puntajes más altos, controvirtiendo la creencia común de que la relación directa con el dinero está más relacionada con la carencia de escrúpulos (Gapper 2005). Esta creencia puede estar sustentada en el excesivo énfasis que en su formación y ethos profesional tiene la mentalidad de resultado final (*bottom-line mentality*, BLM), estudiada por Babalola *et al.* (2020) como variable importante para explicar cómo el comportamiento de los líderes puede incidir en el comportamiento poco ético de los empleados. En este sentido, Hummel *et al.*, (2018) señalan que:

Se argumenta que las teorías e ideas que se enseñan en las universidades engendran comportamientos morales erróneos entre algunos directivos, ya que estas teorías se

centran en la primacía de la maximización de los beneficios y suelen descuidar las dimensiones éticas y morales de la toma de decisiones (p. 567).

No parece haber, entonces, explicación a este resultado. Por ello es necesario ahondar en variables extrañas a este estudio, como la cultura organizacional y la formación previa, que pudieron influir en el resultado y que no pudieron ser evidenciadas. Lo que sí es pertinente anotar es que el resultado de los participantes del área Financiera está muy lejos de los participantes del área Comercial. Preguntas de investigación surgen a partir de esta observación, y pueden plantearse en tanto se asuma el presente estudio como una tesis seminal, que permite formular nuevas preguntas de investigación, basados en los resultados aquí presentados, y que pueden tomarse como experimentos exploratorios.

En el caso del presente estudio, la invarianza por el área funcional demuestra que estos individuos no provienen de culturas organizacionales que mejoren su juicio moral y las organizaciones de origen no pondrían ningún énfasis diferencial en las áreas funcionales de desempeño. Adicionalmente, la educación posgradual no parece afectarlos positivamente en su competencia de juicio moral.

La afirmación de que la cultura organizacional influye en la toma de decisiones éticas no es discutible (Nwachukwu *et al.* 1997). Sin embargo, la medida en que influye en la toma de decisiones éticas en el lugar de trabajo es un tema de debate e investigación académica. Según Nwachukwu *et al.*, (1997), algunos académicos argumentan que, aunque los valores corporativos son una fuerza poderosa para explicar el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones, estos valores no se perciben, no se expresan y se dan por sentados. Sin embargo, hay otros que argumentan que la formalización de los valores corporativos facilita la claridad del trabajo y el rol y es la clave

para influir en el comportamiento de los empleados. Los hallazgos de estudios previos al respecto sugieren que, dependiendo de la situación particular, la cultura corporativa y la ética pueden mitigar las convicciones morales personales individuales sobre el bien y el mal (Nwachukwu et al. 1997). Al respecto, una investigación que parece sugerir la importante influencia que la cultura organizacional tiene sobre la competencia de juicio moral, lo constituye el estudio realizado por Robles (2010) quien encuentra una menor competencia de juicio moral de los *burócratas*, o empleados del sector público en México (C-Score 6.27) comparada con la competencia de los *estudiantes de licenciatura en negocios* (C-Score 17.55). Esto implica, según el autor, que el rol y el contexto organizacional público influyen negativamente en el desarrollo moral y en la capacidad para comprender y reflexionar sobre los argumentos, historias y razones de otras personas, posiblemente, por un aprendizaje desfavorable ocasionado por el contexto cultural propio de organizaciones dedicadas al servicio público.

Más allá del área funcional en que se desempeñan o de la especialidad en la formación posgradual de los directivos de la muestra del presente estudio, es importante tomar en consideración que todos cursan un “tronco común” en sus currículos, relacionado con las disciplinas de la administración, la economía y los negocios. Por ello, es pertinente señalar que los estudiantes de economía y negocios son usualmente objeto de escrutinio público, dada una cierta percepción generalizada sobre la laxitud de sus estándares morales, más aún cuando según Mason & Mudrack (1997), parece existir una tendencia entre ellos a pensar que “los intereses de la organización reemplazan legítimamente a los de la sociedad en general”, en alusión a la famosa frase del empresario Henry Ford, quien afirmaba que “*lo que es bueno para la empresa Ford es bueno para los Estados Unidos*”.

Esta percepción parece validarse o alimentarse con estudios como el de McCabe & Treviño (1993), quienes afirman que los administradores, directivos y estudiantes de las escuelas de negocios pueden necesitar una mayor capacitación en ética que la mayoría, dado que la investigación ha demostrado que obtuvieron calificaciones más bajas en razonamiento moral que los estudiantes de filosofía, ciencias políticas, derecho, medicina y odontología, adicional a que son más propensos a participar en trampa académica (McCabe & Treviño, 1995). En un estudio previo, Malinowski y Smith (1985) encontraron que los hombres universitarios que tenían puntajes de juicio moral más bajos tenían más probabilidades de hacer trampa y comenzaban a hacer trampa antes que los hombres con puntajes de razonamiento moral más altos. En el caso de estudiantes de dirección, Zinkhan *et al.*, (1989) afirman que los estudiantes de MBA estaban “cada vez más dispuestos a sacrificar la honestidad... para maximizar las ventas o la rentabilidad”, por lo que se suele asociar la persecución de objetivos financieros con una menor moralidad en los directivos.

Esto resulta problemático en cuanto centrar las decisiones como directivo exclusivamente en la expectativa de ganancia puede conducir a una cierta “visión de túnel”, mientras que la investigación ha demostrado sistemáticamente que la capacidad de ver las situaciones desde más de una perspectiva aumenta la probabilidad de tomar decisiones que reflejen el buen juicio (Bolman & Deal, 2003). Como se planteó previamente en la revisión de literatura, una de las razones que se aducen para explicar por qué los estudiantes de economía y negocios parecen obtener puntajes más bajos en pruebas morales respecto de estudiantes de otras disciplinas es el efecto de autoselección (eligen una carrera que se ajuste a su nivel moral) lo que parece validarse por estudios previos entre economistas y no economistas (Frey *et al.* 1993; Cipriani *et al.* 2009; Neubaum *et al.* 2009). Hummel *et al.*, (2018, p. 561) afirman que la autoselección también puede ser causada por correlaciones

espurias, al plantear que “la competencia de juicio moral está correlacionada con los niveles de capacidades cognitivas, actitudes políticas, religiosidad, riqueza o motivación de estudio (Lind 2008), y todas estas variables también impulsan la autoselección de los estudiantes en diferentes campos de estudio”. Según los autores, los resultados obtenidos revelan que no existe ni un efecto de autoselección ni un efecto de tratamiento (efecto de cursar un programa académico) para los estudios de economía y empresariales, en cuanto encuentran que al inicio de su formación universitaria, los estudiantes que deciden estudiar economía y negocios muestran el mismo grado de desarrollo moral que los estudiantes que deciden estudiar otras disciplinas como ciencias, medicina, artes, derecho o teología (efecto de autoselección).

Teniendo en cuenta los resultados de presentados en las Figura 49 y 50, se aprecia que estos resultados no son coincidentes con los obtenidos por Lajčiaková (2013), que señalan un C-Score más alto para las especialidades *humanas* respecto de las *técnicas*, en cuanto en el presente estudio los participantes de profesiones relacionadas con las ciencias económicas (administración, economía, finanzas, contabilidad), obtuvieron un C-Score comparativamente más alto que los participantes de profesiones relacionadas con ciencias sociales y humanas, así como con ciencias de la salud.

Estos resultados contrarían las observaciones reseñadas anteriormente (McCabe & Treviño, 1993; Mason & Mudrack, 1997), sobre un menor nivel de juicio moral entre los estudiantes de ciencias económicas y administrativas respecto de otros profesionales o carreras. En este contexto, es importante tener en cuenta que algunas investigaciones en el contexto universitario parecen mostrar una mayor inclinación de administradores y abogados a cometer trampa académica. Por ejemplo, un estudio realizado en la Universidad

de Los Andes (Colombia) por Mejía & Ordoñez (2004) sobre fraude entre estudiantes universitarios, encontró que:

El 100% de los estudiantes de administración y de derecho, el 99% de los de arquitectura y diseño y el 97.5% de los de ciencias admitieron haber cometido por lo menos un fraude al menos una vez en la Universidad. También lo admitió alrededor del 95% de los estudiantes de ingeniería y economía, así como un poco más del 90% de los de ciencias sociales. El porcentaje más bajo de estudiantes que admitieron haber cometido por lo menos un tipo de fraude, al menos una vez en la Universidad, corresponde a la facultad de artes y humanidades con valores superiores al 84% (p. 21).

Las causas de las diferencias entre los estudiantes de las facultades no se expresaron en términos de la orientación vocacional de las profesiones, sino a partir de las autojustificaciones de los individuos y las escasas fronteras en la definición de lo que era o no un comportamiento ético o no.

Respecto a las profesiones, es común observar estudios donde se analizan el nivel de juicio moral en ciencias de la salud o al interior de ciertas disciplinas (Al-Disi *et al.* 2019; Nowak *et al.* 2017). Sin embargo, no son comunes los comparativos entre juicio moral y las diferentes profesiones de sujetos experimentales.

En cuanto al juicio moral, Grimaldo *et al.*, (2010), encontraron en un estudio realizado con estudiantes universitarios, que las diferencias no se presentaban respecto de las profesiones, sino entre los que solamente estudiaban y aquellos que adicionalmente se desempeñaban laboralmente. Por lo tanto, Grimaldo *et al.*, (2010), afirman que:

La experiencia laboral posee un impacto moderador entre la capacidad de juicio moral con la tolerancia hacia conductas cuestionables. Debemos considerar que cuando se habla de honestidad, se le considera como valor importante, que implica la búsqueda de la verdad y la conducta responsable que trata de respetar las normas. (--) De esta manera; la actividad laboral potencia aún más el sentido de autonomía, el cual es característico en los estadios de madurez propuestos por Gibbs (p. 136).

De este modo, plantean que la capacidad de pensar críticamente sobre problemas y soluciones de índole moral, más allá de confiar el razonamiento moral a una autoridad, se ve impulsada por la actividad laboral. En este sentido, afirman que “en el caso de los estudiantes, el empleo tiene un gran potencial, ya que puede considerarse como una experiencia de desarrollo importante para ellos (Lewis, 2008)”. En relación con la explicación de Grimaldo *et al.*, (2010), hubiese sido esperable un mejor resultado en la competencia de juicio moral de los participantes de la muestra del presente estudio, dado que todos se encontraban vinculados laboralmente al momento de aplicar la prueba, lo que se supone que reforzaría su juicio moral, en tanto la actividad laboral refuerza la autonomía.

En suma, los bajos puntajes obtenidos por los participantes de la muestra en el C-Score, coincidentes con los obtenidos por McFadden *et al.* (2013) en su estudio, quien encontró que el 79% de los participantes obtuviera un puntaje entre bajo y moderado, permiten afirmar de manera similar que “se podría suponer que, si a estos individuos se les presentara un dilema ético, podrían estar inclinados a tomar una decisión que estaría basada en la opinión más que en los principios morales”, lo que no es deseable para los directivos que tomarán las decisiones importantes en las organizaciones de nuestra sociedad.

10.3.1.3. Discusión Sobre la Relación entre Competencia de Juicio Moral y Sexo

Teniendo en cuenta los resultados presentados en la Figura 51, Lind (1986) no encontró diferencias significativas en la competencia de juicio moral en razón al género, en su estudio con una muestra de estudiantes universitarios de cinco países (Austria, Alemania Occidental, los Países Bajos, Polonia y Yugoslavia), que buscó explorar si existían diferencias en su desarrollo moral en razón a los diferentes contextos culturales de sus países (Europa del Este y Europa del Oeste). En estudios posteriores como los de Krebs *et al.* (1994), en los cuales se usó el sistema de puntuación de Kohlberg para el juicio moral, si bien los hombres obtuvieron puntajes ligeramente más altos que las mujeres en la prueba, caso contrario al presente estudio, la diferencia de medias fue pequeña, en tanto las distribuciones se superpusieron en gran medida. De hecho, estudios como los de Hummel *et al.*, (2018) dan resultados no significativos, más concretamente, en la Facultad de Ciencias, las estudiantes femeninas muestran niveles ligeramente superiores de competencia moral, mientras que en la Facultad de Medicina y en la Facultad de Letras los estudiantes masculinos muestran niveles ligeramente superiores en competencia moral; estos resultados están en línea con el presente estudio. Herrero (2020), quien realizó una investigación sobre la competencia de juicio moral concejales españoles, tampoco encontró una diferencia significativa que en las puntuaciones obtenidas por los hombres (C-Score 11,08) y mujeres (C-Score 10,95), si bien sus puntajes son bastante bajos. Un resultado coincidente obtuvo Cameille (2013) en Argentina, dado que no se presentó ningún efecto del sexo en la competencia moral de los estudiantes, entendida como la capacidad para aplicar razones morales autoaceptadas de manera consistente y diferenciada frente a dilemas morales. En su estudio con estudiantes universitarios, encontró que los estudiantes

de Abogacía obtuvieron un C-Score promedio de 17 puntos, mientras que los estudiantes de Psicología obtuvieron un C-Score promedio de 20.8. Estos resultados son coincidentes con los obtenidos por el presente estudio, en tanto no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres, si bien los C-Score son levemente más bajos para los participantes de esta investigación, comparados con los estudiantes argentinos.

Ahora bien, si se comparan los puntajes obtenidos en la presente muestra (Mujeres C-Score 16.29; Hombres C-Score 14.66) con los resultados obtenidos por Herberich (1996) y Lind (2009) con estudiantes alemanes de Psicología (C-Score 48.1) y estudiantes de Abogacía (C-Score 32.8), el contraste es notable, por lo que cabe considerar diferencias profundas en los contextos socioculturales y educativos de ambos países (Colombia vs. Alemania), y su capacidad diferencial para estimular el desarrollo moral de los estudiantes universitarios.

Por el contrario, y resaltando la importancia del aspecto cultural en la competencia de juicio moral, Chaganti (2012), en su investigación con estudiantes indios, encontró diferencias significativas según el género, en tanto los hombres obtuvieron un C-Score de 20.88, mientras que las mujeres obtuvieron un C-Score de 15.70, más bajo que los hombres, en contraposición a literatura previa que no ha encontrado diferencias por razones de género. El autor sugiere que una posible explicación radica en diferencias en los procesos de socialización de hombres y mujeres, en razón a que en ciertas partes de la India se siguen manteniendo ciertas prohibiciones en la educación de las mujeres. Esta menor socialización de las mujeres les podría hacer menos hábiles para enfrentar dilemas éticos que a sus contrapartes masculinas, a la vez que sugiere que la prueba debería adecuarse a los contextos institucionales y culturales del país. Un resultado opuesto es reportado por Zadanbeha & Zakerianb (2011) en su estudio realizado con estudiantes universitarios en

Irán, que indican que la competencia de juicio moral entre alumnos y alumnas es significativamente diferente, en tanto los hombres obtuvieron un C-Score de 16.39 y las mujeres obtuvieron un C-Score de 20.14, levemente mayor.

En suma, los resultados empíricos no consistentes sobre el efecto del género en la competencia moral han alimentado una serie de discusiones teóricas entre los psicólogos del desarrollo, como Gilligan (1982); Garmon (1996), entre otros, que proponen diferencias importantes en la manera en que hombres y mujeres enfrentan y resuelven dilemas morales. En particular, Zadanbeha & Zakerianb (2011) interpretan la diferencia en los resultados en cuanto las mujeres responden más emocionalmente que sus compañeros varones, y por ello, en la línea de Gilligan, este hallazgo puede validar que las mujeres estén más orientadas al cuidado en sus juicios morales (centrarse en mantener las relaciones, responder a las necesidades de los demás y no causar ningún daño). Al respecto, Capraro & Sippel (2017) anotan que frente a la discusión sobre moralidades orientadas a la justicia (masculina) y moralidades orientadas al cuidado (femenina), Bjorklund (2003) afirma que estas diferencias de género pueden explicarse debido a que los criterios de juicio moral varían en función de una socialización diferenciada, lo que a menudo deja a hombres y mujeres con diferentes criterios para evaluar dilemas morales.

En la misma línea Tirri (2003); Tirri & Nokelainen (2007) explica la mayor competencia de juicio moral encontrada en las estudiantes finlandesas de su estudio en cuanto la socialización de las mujeres las habilita para leer y expresar emociones, tomar las perspectivas de los demás y relacionarse más cariñosamente al conectarse con los demás, en comparación con sus compañeros masculinos. Así, en concordancia con lo planteado por Gilligan, las mujeres parecen estar más orientadas al cuidado en su orientación moral que

sus compañeros varones de la misma edad, que estaban claramente orientados a la justicia, siendo las mujeres mejores en socialización y empatía emocional (DeWolfe *et al.*, (2004).

Una línea paralela de la discusión argumenta que las diferencias encontradas en la competencia de juicio moral en algunos estudios pueden explicarse en función del tipo de dilema moral que se enfrente, básicamente en cuanto presente una situación *personal* o *impersonal*. Se argumenta desde esta perspectiva Capraro & Sippel (2017) que las mujeres son más deontológicas que los hombres en dilemas morales personales, pero no en los impersonales, en tanto los dilemas personales poseen una mayor carga emocional e implican una violación del imperativo categórico de Kant (“los seres humanos nunca deben utilizarse como meros medios, sino solo como fines”).

En relación con la sensibilidad frente al daño en el juicio moral de hombres y mujeres, Bracht *et al.* (2018) demostraron diferencias de género en los juicios morales: los hombres apoyan más el sacrificio que las mujeres. Estos investigadores se enfocaron en una fuente de respaldo del sacrificio: las preferencias antisociales; midiendo primero la propensión individual al comportamiento rencoroso, utilizando un juego experimental con apuestas monetarias. Se demostró que el rencor puede ser considerable, una quinta parte de los participantes se comportan con rencor, pero no está asociado con el género. En segundo lugar, encontraron que el género sí se asocia consistentemente con las respuestas, incluso cuando tenemos en cuenta las diferencias individuales en la propensión al rencor. Una variante interesante al respecto está relacionada con el género del protagonista en los dilemas presentados; por ejemplo, Bussey & Maughan (1982) encontraron que cambiar el sexo de la protagonista en los dilemas de Kohlberg no elevó, como plantearon, los puntajes de madurez moral de las mujeres. Esta conclusión fue reafirmada por Bhattacharyya *et al.* (2017), al plantear que “en un término más simplista, los hallazgos del presente estudio

ilustran que los constructos psicológicos bajo investigación, es decir, “desconexión moral” y “locus de control” no varían en función del sexo, la autoestima y la autoeficacia de los individuos. Otra posible explicación es que los encuestados pueden preferir decisiones que creen que son socialmente deseables, o tal vez “políticamente correctas” (Dawson, 1995). Además, la falta de diferencias de género puede deberse a una variedad de medidas utilizadas, “sí como al hecho de que, en algunos estudios, variables como la edad no se han controlado.

En definitiva, históricamente Weeks *et al.*, (1999) hacen un recuento del efecto del sexo y sus resultados, por ejemplo, Betz *et al.* (1989) han argumentado que la falta de diferencias de género puede explicarse por la posibilidad de que las mujeres se parezcan más a los hombres en condiciones ocupacionales similares, lo que podría ser un factor explicativo para la invariancia de la competencia del juicio moral entre hombres y mujeres del presente estudio. En este orden de ideas, las relativamente recientes políticas sobre equidad de género, acción afirmativa y una serie de lineamientos, políticas y mecanismos para asegurar oportunidades similares a hombres y mujeres en las organizaciones (que permitan romper el “techo de cristal”) podría estar generando un efecto “igualador” en la competencia moral. Esto es, si la perspectiva de Gilligan es acertada, encontraríamos actualmente en las organizaciones que las mujeres están apropiando un criterio ético más ligado a la justicia, mientras que los hombres están apropiando un criterio ético más ligado al cuidado. Un ejemplo de ello, podría ser la recomendación del controvertido psicólogo Jordan Peterson (2009), quien recomienda a las mujeres “ser menos amables” (una cierta forma de *masculinización*) si aspiran a escalar en la jerarquía organizacional.

A la luz de las anteriores observaciones no concluyentes, todavía existe campo de discusión amplio e interesante a nivel teórico para las diferencias de género relativas al juicio ético.

Los resultados de este estudio tienen algunas implicaciones para la educación moral. Sugieren que debido a que las similitudes entre los sexos exceden sus diferencias, los métodos diseñados para mejorar el desarrollo moral deberían ser más o menos aplicables a ambos sexos. El cuidado no es más competencia de las mujeres que la justicia de los hombres, y el desarrollo moral óptimo requiere atención a ambos.

10.3.1.4. Discusión Sobre la Relación entre Competencia de Juicio Moral y Edad

Teniendo en cuenta los resultados presentados en la Figura 52, McNaira *et al.* (2019) plantean que comprender las diferencias de edad en el juicio moral es importante porque los adultos mayores ocupan algunas de las posiciones de más alto poder, que involucran importantes juicios morales. Por ejemplo, la edad promedio de los actuales líderes mundiales del G20 es de 62,1 años, y la de los directores ejecutivos de *Fortune* 100, es de 57 años (Myatt, 2013). De igual forma, se podría argumentar que establecer la relación entre competencia de juicio moral y edad es importante dado que la generación Millennial y Centennial viene escalando posiciones en la jerarquía organizacional y en función de ello, comprender sus diferencias en términos de marco axiológico, razonamiento moral, competencia de juicio moral, estilos directivos, etc, resulta fundamental para anticipar los posibles escenarios organizacionales a que darán lugar sus decisiones como gerentes. De acuerdo con Weeks *et al.* (1999), la literatura sobre ética ha reconocido la importancia de incorporar la dimensión de la edad en la investigación ética relacionada. Por ejemplo, Serwinek (1992) ha argumentado que “a menos que se considere la edad en el

diseño, los resultados experimentales obtenidos probablemente serán engañosos”. Esto se convierte en un campo de investigación aún más importante cuando se tiene en cuenta la tendencia mundial del envejecimiento continuo de la población.

Kohlberg (1992) planteó que los individuos desarrollan su capacidad para razonar moralmente a través del tiempo; en contraposición, Lind (2016) afirmó que la edad, la clase social, el género y la cultura tienen correlaciones menores o muy pequeñas con la competencia de juicio moral, en comparación con la duración y calidad de la educación, que aparecen como las variables más importantes para su efectivo desarrollo (Lind 2002; Rest & Thoma, 1985; Rest & Narvaez, 1991). Plantea que, si existe alguna correlación entre la competencia de juicio moral y la edad, en su mayoría desaparece una vez que el nivel de educación se mantiene constante, lo que explica la diferencia real entre las mismas (Lind, 2002); de esta forma, las altas correlaciones entre la competencia moral y la edad cronológica pueden explicarse exhaustivamente a través del nivel de educación, que, por supuesto, también se correlaciona con la edad. Esta afirmación coincide con el planeamiento de Rest (1986), en el sentido en que la educación es un mejor predictor del razonamiento ético que la edad cronológica, dado que “los adultos en general no muestran más avance que el representado por su nivel de educación” (Rest, 1979).

Confirmando la escasa correlación existente entre la edad y la competencia moral planteada por los autores previamente citados, los resultados del presente estudio señalan una escasa variación de los puntajes de C-Score entre los rangos de edad contemplados, no encontrándose diferencias significativas entre los rangos de edad establecidos.

En este sentido, estos resultados podrían ser parcialmente explicados en relación con la escolaridad homogénea de los sujetos de la muestra, dado que todos han alcanzado

un nivel de escolaridad profesional, por lo que como variable se puede considerar constante.

Si bien no se encontró una diferencia estadísticamente significativa, el puntaje más alto lo obtuvieron las personas *menores de 30 años* (C-Score 17.48) que corresponde a una categoría *Baja*, seguido por las personas *mayores de 50 años* (16,70). De manera coincidente con el presente estudio, Bužgová & Sikorová (2013) encontraron que los estudiantes mayores de 30 años obtuvieron las puntuaciones más bajas en el C-Score (promedio C-Score 14,24), similar a resultados previos obtenidos por Slováčková y Slováček, (2007) quienes hallaron que las puntuaciones del C-Score disminuyen con el aumento de la edad.

Un resultado coincidente al obtenido en el presente estudio se encuentra en la investigación de Herrero (2020) sobre la competencia de juicio moral de 625 concejales españoles, en tanto las puntuaciones obtenidas en competencia moral de los tres grupos de edad fueron similares, sin diferencias significativas. Incluso, se encontró que la representación de los concejales mayores de 55 años fue menor en el grupo de alta competencia moral, en comparación con los menores de 35 años, similar a los resultados del presente estudio, lo que parece sugerir que la competencia moral decrece con la edad.

Comparando los resultados del estudio de Herrero (2020) con la presente investigación, llama la atención que ambos estudios encontraron un bajo nivel en la competencia de juicio moral para los sujetos de la muestra, si bien en el caso de los *políticos* de su muestra lo es más (promedio C-Score 11), comparado con los *directivos* del presente estudio (promedio C-Score 20.6). Dado que ambas actividades comprenden, en algunos aspectos, responsabilidades similares como la administración de recursos, la gestión de personas y organizaciones, y la rendición de cuentas frente a diferentes públicos,

cabe preguntarse por la idoneidad ética de la preparación que los habilita para ejercerlas, como si ello no demandara una mayor competencia moral respecto de otras ocupaciones, o de la población en general.

En este sentido, el estudio de Herrero (2020) comprobó, con base en investigaciones previas realizadas en España, que la competencia de juicio moral de los políticos españoles de su muestra era *similar* a la de la población en general, buscando desmitificar la imagen negativa de los mismos y la creencia en que su *deshonestidad* es la causa de *todos los males* del país (*chivos expiatorios*). En tal sentido, una de sus conclusiones es que, en materia de competencia moral, los políticos serían un mero reflejo de la sociedad a la que representan. Hubiese sido interesante realizar para el presente estudio una comparación similar, pero no se encontraron investigaciones sobre competencia de juicio moral en Colombia. Esto permitiría, en la misma lógica del proceder de Herrero, contrastar si los *directivos* de la muestra difieren en su competencia de juicio moral respecto de la población colombiana, dado que los mismos llevan tras de sí una imagen negativa (en Colombia el 36% de la población piensa que los ejecutivos del mundo de los negocios son corruptos), en tanto no parecen ser personas más competentes desde el punto de vista moral. Sin embargo, cabría esperar para ambas ocupaciones (políticos y directivos), ligadas a la *administración* (de lo público y lo privado), una mayor capacidad y disposición en sus profesionales para reflexionar sobre sus propias posiciones y actitudes, ajustándolas a principios morales compartidos mientras analizan los argumentos de los demás y los juzgan según su calidad moral y no según su afinidad con los propios argumentos de la persona. Al respecto, Herrero (2020) plantea que “si la única preocupación de la persona para afrontar el debate y resolución del dilema es buscar un blindaje argumental para sus ideas, sus explicaciones se adaptarán a su discurso, pero no cambiará sus puntos de vista; así, esta persona estará

racionalizando, pero no demostrando racionalidad” (p. 28). Y agrega que “una marcada tendencia a posicionarse impulsivamente para resolver este dilema sin reflexión revela dogmatismo, que emerge de la parte afectiva, y que también puede conducir a algunas formas de violencia” (p. 28).

En el mismo sentido, Kodwani & Schillinger (2009) también encontraron que la edad (por sí sola) y los años de experiencia laboral no son responsables del fomento de la competencia del juicio moral; antes bien, en su estudio encontraron una correlación inversa estadísticamente significativa entre esta competencia, la edad y los años de experiencia laboral. Este resultado es similar al obtenido por Agurto *et al.*, (2017), quienes constataron una disminución significativa del C-Score entre 16 y 20 años de ejercicio profesional entre profesionales médicos, que en promedio obtuvieron un C-Score de 20.9, si bien los estudios de posgrado tuvieron un efecto positivo en dicha competencia.

La investigación de Steare (2014) señala que, en relación con la edad de los gerentes, se encuentra un decrecimiento gradual de la *ética de la obediencia* (preconvencional) a mayor edad de los gerentes (desde los 26-30 años hasta los mayores de 65 años es de alrededor del 27%), lo que significa que los gerentes se detienen y piensan más por sí mismos (posconvencional) a medida que envejecen, tanto en su vida personal como laboral, aumentando la *ética de la razón*, como producto de una mayor confianza, sabiduría y empoderamiento. En cuanto a los valores, la antigüedad se vincula positivamente con la confianza (7% más), el coraje (6%), la esperanza (8%), la sabiduría (8%) y la honestidad (6%); pero se vincula negativamente con la *humildad* (14% menos). En relación con los resultados obtenidos en el presente estudio, se encuentra que el promedio de C-Score de los rangos de edad *mayores a 30 años* (30-40; 41-50; más de 50) es de 15.52, más bajo que los *menores de 30 años*, que obtuvieron un C-Score de 17.48. A

pesar de no ser estadísticamente significativa la diferencia, cabría preguntarse en qué medida esta aparente *menor humildad*, reportada por Steare en los gerentes mayores condiciona negativamente su competencia de juicio moral, en tanto ésta supone la disposición a aceptar a los pares y en especial, a los subordinados, como interlocutores válidos. Sobre esta base de reconocimiento y empatía, es que se hace posible resolver los problemas y conflictos morales mediante la ponderación razonada de los argumentos, buscando soluciones a través del pensamiento y la discusión, y no apelando al status, al rol, o al poder. En términos de las virtudes aristotélicas, la humildad es la *ausencia de soberbia*, y como tal, dispone al individuo a reconocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo con tal conocimiento, no sintiéndose entonces más importante o mejor que los demás. Esta aparente menor humildad en gerentes mayores, con amplia trayectoria empresarial y una sensación subjetiva de logro o éxito, podría implicar tal vez una menor capacidad para someter las opiniones propias a una revisión según criterios morales, para escuchar y valorar argumentos que contrarían su opinión acerca de determinados problemas o situaciones, o simplemente, para disponerse a intercambiar puntos de vista que se oponen a su propia posición. En otras palabras, dicha actitud, tradicionalmente asociada con la vejez, se conoce académicamente como *dogmatismo* y coloquialmente como *terquedad*.

En el debate sobre las diferencias en el razonamiento moral de los jóvenes en relación con las personas mayores se han invocado diferentes factores, entre ellos, por ejemplo, está la consideración de aspectos afectivos. Al respecto, McNaira *et al.*, (2019) señalan que la psicología del envejecimiento había encontrado que el afecto juega un rol más prominente en el juicio moral de las personas mayores, en comparación con los jóvenes, razón por la cual las personas mayores se inclinarían por un juicio deontológico (no causarles daño a otros), apuntalado por reacciones afectivas, más que por un juicio

utilitario (hacer lo mejor para la mayoría), apuntalado por un juicio deliberativo. En este sentido, exhiben más reacciones afectivas que los jóvenes ante los dilemas propuestos, así como parecen sostener o guiarse por creencias morales idealistas, en comparación con aquellos. De manera coincidente con esta línea, Margoni *et al.*, (2018), investigaron si los juicios morales de los adultos mayores difieren respecto de los jóvenes en la medida en que se basen en las intenciones o los resultados de los dilemas morales involucrados en las situaciones. Para las acciones *dañinas*, se predijo y se encontró que los adultos mayores dependen menos de las intenciones y más de los resultados que los adultos más jóvenes. También encontraron que este efecto se asoció con la disminución de las habilidades mentales de los adultos mayores. Sin embargo, para las acciones *útiles*, no se observaron diferencias significativas relacionadas con la edad. Un hallazgo adicional fue que mientras que los adultos mayores confiaban más en las intenciones al evaluar acciones útiles versus acciones dañinas, los adultos más jóvenes exhibieron el patrón opuesto.

A la luz de los resultados del presente estudio, cabe considerar que una mayor edad no confiere entonces una mayor *autoridad moral* sobre la base de la acumulación de experiencias, pues por sí misma no parece implicar una competencia moral más desarrollada.

En este sentido, no sería lícito para ningún directivo atribuirse una mayor competencia moral en función de la edad o la veteranía, como se suele apelar en discusiones generacionales al interior de las organizaciones.

De hecho, más que la edad, las diferencias en la evaluación moral dependen tanto de factores cognitivos como motivacionales. Específicamente, aunque los adultos mayores son capaces de enfatizar las intenciones de los protagonistas en sus evaluaciones morales, es menos probable que lo hagan en contextos que involucren acciones dañinas,

posiblemente porque una menor reflexión sobre estos contextos protege su bienestar emocional (Margoni *et al.*, 2018). La afirmación de que son más las emociones que la edad lo que influye en el juicio moral se confirma por Yudina (2021), quien encontró que las emociones, la condena personal y el juicio moral están relacionados con el nivel de control que tiene el protagonista en el dilema presentado y no con la edad. En conclusión, este estudio sugiere que, aunque la educación moral juega un papel muy importante en elevar el juicio moral del estudiante, las instituciones educativas parecen no ser tan efectivas como se esperaría en mejorar dicha capacidad. La implicación es que se debe prestar más atención a la educación ética para cualificar aún más el juicio moral del estudiante y, lo que es más importante, los resultados del estudio proporcionan conciencia sobre la necesidad de reforzar tanto el juicio moral como la *motivación* (Sathish *et al.*, 2018).

En este orden de ideas, se debe contemplar no sólo el desarrollo de las estructuras cognitivas que explican la toma de perspectivas éticas más sociocéntricas (propias de estadios morales superiores), sino también la motivación o el deseo de ser éticamente correcto, o virtuoso, según la tradición aristotélica de formación del carácter.

Al respecto, cabe recordar la teoría de la *identidad moral* (Blasi, 1980), que indaga qué tan importante es para una persona en su autoconcepto o identidad la sensación o convicción de que se es una *buena persona*. En otras palabras, es importante entender, desde los espacios educativos y organizacionales, que el *sentido de identidad moral propia* y el deseo de ser *consistente* con dicha identidad, es un factor motivador de la acción moral, dado que una identidad subjetiva madura anhela un mayor sentido de consistencia en uno mismo, en relación con nuestros valores, creencias y metas. Por ello, Hardy & Carlo (2005) proponen que la investigación debe explorar la identidad moral y aplicar los hallazgos a los programas de intervención y educación moral.

La investigación de Lind (2013), señalando que los estudiantes mayores no mostraron una mayor competencia moral, advierte que la competencia moral no viene aparejada a una mayor edad biológica. Por el contrario, su estudio encontró una correlación ligeramente negativa en su muestra, confirmando los hallazgos de otros estudios que muestran que, al menos en la edad adulta, la edad puede asociarse negativamente con el desarrollo moral (Schillinger, 2006). En este sentido, los resultados del presente estudio confirman dicha afirmación, dado que los participantes en el rango de edad de menores de 30 años obtuvieron un puntaje de C-Score levemente mayor que los otros rangos de edad. Como argumento para explicar la alta correlación positiva de la edad con el desarrollo moral en la adolescencia (Colby *et al.*, 1984, p. 47), Lind (2002) señala que en realidad puede deberse a la educación (intensiva en este periodo), porque en estos estudios el impacto en el desarrollo moral se confunde con la edad.

Al respecto, Lind (2013) advierte que es la calidad, no la cantidad de educación, lo que se correlaciona con el nivel de competencia moral, señalando el hecho de que algunas escuelas y universidades no parecen promover una mayor competencia moral, al no encontrar en algunos países una correlación entre la competencia moral y el nivel de educación. En su estudio, no encontró evidencia de un cambio de estadio moral como producto de la intervención educativa (tal vez, propone Lind, la educación sólo acentúa una tendencia a ser más morales que ya existe en los estudiantes). Así, Lind (2013), basándose en investigación previa, va más lejos al afirmar que la mayoría de las instituciones educativas parecen no promover la competencia moral. Por ello, es posible afirmar que el centro de la discusión actual a nivel de la literatura administrativa y de la profesión gerencial lo constituye la reflexión sobre la ética empresarial, gerencial y de los negocios,

así como su enseñabilidad (o posibilidad de enseñarse en un proceso educativo escolarizado).

En la FAE, si bien el tema ético ha sido una preocupación constante como objetivo educativo, esta es una reflexión que apenas está iniciando, por lo que los resultados de la presente investigación se constituyen en un valioso insumo para una *discusión informada* al respecto, a la par que pone sobre la mesa la necesidad de balancear en la formación directiva los aspectos de la competencia *técnica* y la competencia *ética*. Adicionalmente, esto representa un importante reto para las organizaciones, en tanto no se debe soslayar su papel como un espacio de socialización secundaria que debe continuar y profundizar la formación ética de sus miembros. Parece ser que la falsa creencia de que los adultos llegan al espacio con una moralidad *ya formada* (Treviño, 2011) ha llevado a subestimar el importante rol que las Organizaciones cumplen en la educación moral de sus miembros, en contraposición a la perspectiva de Shenkir (1990), para quien la mayor parte de la educación sobre ética ocurre en las organizaciones donde la gente pasa su vida.

11. Conclusiones

El presente capítulo expone las principales conclusiones del estudio realizado, extraídas a partir de los resultados obtenidos y discutidos el capítulo anterior. En este sentido, se presentan 26 conclusiones que sintetizan los hallazgos más importantes encontrados sobre las relaciones planteadas entre el Nivel Jerárquico y el Área Funcional (variables organizacionales), así como el Sexo y la Edad (variables demográficas), respecto de dos variables personales, su Estadio Moral y su Competencia de Juicio Moral (variables psicológicas), en una muestra de estudiantes en formación directiva posgradual de empresas de la ciudad de Bogotá (Colombia). Posteriormente, se proponen una serie de recomendaciones que se juzgan importantes en tanto señalan frentes de trabajo para mejorar la comprensión y cualificación del desarrollo moral. Como producto de las conclusiones del presente estudio, estas recomendaciones se presentan organizadas en tres ámbitos esenciales para la promoción del desarrollo moral: educativo, organizacional y teórico. El capítulo cierra señalando las principales limitaciones de esta investigación y sugiriendo nuevos derroteros para futuras investigaciones.

11.1. Conclusiones

1. En relación con la ubicación de los participantes en los seis Estadios Morales planteados por Kohlberg, este estudio encontró que el 60% de los participantes de la muestra se encuentran razonando moralmente en los estadios 5 y 6 (etapa posconvencional), el 34% se encuentra en los estadios 3 y 4 (etapa convencional), y el 6% se encuentra en los estadios 1 y 2 (etapa preconvencional). Esto quiere decir, que la mayoría de los sujetos experimentales enfocan los problemas morales desde una perspectiva que va más allá del grupo social. En este nivel, los individuos no

priorizan en su razonamiento moral las leyes y las reglas como tales, en tanto las encuentran circunscritas a contextos, ideologías y condiciones histórico-temporales de sociedades y organizaciones, sino que priorizan los principios morales que las sustentan (moral por convicción interna), buscando preservar principios que consideran universales, generalizables y obligatorios, tales como libertad, justicia, dignidad, equidad, respeto, honestidad. En este orden de ideas, se percibe este resultado como positivo en términos de la formación directiva de estos individuos a nivel posgradual, pero se considera que no sería adjudicable exclusivamente a la formación recibida en la Facultad de Administración de Empresas (FAE), dado que el modelo aplicado a nivel de posgrados en la FAE es distribuido y no existe un curso de ética independiente como intervención explícita en la formación moral de dichos individuos. Lo que sí es concluyente, como aporte de este estudio, es la necesidad de investigar los estadios morales de los docentes, adquiriendo una relevancia fundamental si se desea continuar con este esquema formativo distribuido, de manera que refuerce su permanencia en estos estadios.

2. El resultado que encuentra al 60% de los sujetos razonando moralmente en estadios morales 5 y 6 (posconvencional) se constituye en una importante ventaja de cara a su formación ética, dado que puede ser interpretado como una predisposición de los sujetos al razonamiento moral autónomo o por principios, en vez de a un razonamiento moral basado en regulaciones externas sobre lo permitido, prohibido y obligatorio (moral heterónoma), permitiendo a los docentes promover discusiones y casuísticas basadas en argumentos morales prosociales o altruistas. Esto implica también un serio cuestionamiento al esquema actual de formación ética en la FAE, en cuanto ésta aparece como direccionada al cumplimiento de estándares mínimos

(normas ISO, estándares gremiales y sectoriales, Responsabilidad Social Empresarial⁴², códigos laborales, Global Reporting Initiative GRI, etc.) que permiten una certificación por un tercero (auditor o acreditador), y que valora la idoneidad ética de las organizaciones a partir del cumplimiento de ciertos indicadores (enfoque convencional o normativo). Esta perspectiva de formación administrativa y gerencial favorece una moralidad heterónoma, basada en el cumplimiento de estándares y no en la concienciación ética de los directivos formados.

3. En relación con el 40% de los participantes que se encontraron en los estadios 1 y 2 (etapa preconventional) y 3 y 4 (etapa convencional), se considera necesaria, dadas las características de estos estadios (moralidad heterónoma), una intervención educativa en formación ética más sólida en términos de enfoque, planeación y alcance por parte de la FAE. Nuevamente, no se considera atribuible exclusivamente a la formación recibida en la FAE que estos participantes estén razonando moralmente en etapas preconventionales y convencionales, dado que se deben considerar adicionalmente factores como su formación ética previa (familiar y educativa), y en particular, la influencia del contexto organizacional (cultura ética de sus empresas) en que se desenvuelven día a día como sujetos laborales.

⁴² Un mito sobre la Ética de los Negocios asimila y reduce la Ética Empresarial a la Responsabilidad Social Empresarial. Al respecto, Madsen *et al.* (2005) afirman que “el movimiento de responsabilidad social es un aspecto de la disciplina general de la ética empresarial” y por tanto redefinen la Ética Empresarial para que sea: “1) una aplicación de la ética a la comunidad empresarial, 2) una forma de determinar la responsabilidad en los tratos comerciales, 3) la identificación de cuestiones sociales y empresariales importantes, y 4) una crítica de los negocios”, constatando que han sido más debatidos los puntos 3 y 4 (responsabilidad social) y menos los puntos 1 y 2. Ha habido mucho debate público y escritos sobre los puntos 3 y 4, sin embargo, es necesario ahondar más sobre los puntos 1 y 2. Los autores agregan que “los escritos sobre responsabilidad social a menudo no abordan aspectos prácticos, cuestiones de gestión de la ética en el lugar de trabajo, por ejemplo, desarrollo de códigos, actualización de políticas y procedimientos, enfoques para resolver dilemas éticos, etc”.

4. No obstante, sobre la base de este resultado, es claro que sobre la FAE recae la obligación de proponer una intervención educativa que promueva el razonamiento moral de estos directivos, dado que al final de sus estudios de posgrado serán certificados como altos directivos empresariales y pertenecerán a una comunidad profesional que brinda una orientación ética limitada, en tanto la administración no es una " profesión " con estándares éticos explícitos y responsabilidades reconocidas ante la sociedad (Treviño & Nelson, 2011). Adicional a ello, es problemático el hecho de que la FAE utilice como esquema de formación ética un modelo distribuido, dado que hace depender de los docentes la efectividad de dicha intervención educativa. Actualmente estos docentes enfrentan la tarea de la formación ética en sus disciplinas sin una comprensión de los marcos de decisión ética (filosofías morales) o un marco compartido y planeado para la enseñanza de la ética, así como sin una metodología o didáctica especial para estimular el razonamiento moral. En el mismo sentido, el hecho de que no conozcamos el nivel de razonamiento moral o estadio de los docentes hace de la formación ética una tarea azarosa, en cuanto los expertos señalan que, la interacción con alguien que expone argumentos morales más sofisticados que los propios ante un dilema moral, se constituye en una condición básica para promover la transición hacia el razonamiento moral de los estadios superiores.
5. Se propone como aporte de este estudio la "Hélice Moral", esquema que permite contar con un marco de interpretación para los resultados obtenidos sobre los grados de aceptabilidad de los argumentos de los estadios morales en futuras investigaciones que empleen el MJT de Lind. La Hélice Moral es una herramienta analítica que permite cruzar los resultados obtenidos de los estudios sobre estadios

morales con la teoría formulada por Carroll (2017), quien propone clasificar la moralidad de los gerentes en tres tipos: inmoral, amoral y moral. El trabajo de Carroll al respecto define para estos tres tipos de moralidad o estilos éticos de los directivos, un conjunto de rasgos, perspectivas e inclinaciones que les son característicos en su desempeño gerencial. De este modo, la herramienta de la Hélice Moral permite, tomando los resultados sobre la aceptabilidad de los argumentos morales y clasificando a los gerentes en uno de los tres estilos éticos, inferir razonablemente la perspectiva ética de sus decisiones como directivos frente a temas como la definición de la estrategia empresarial, las metas corporativas, sus motivaciones subyacentes, y en general, su orientación hacia la ley y las normas éticas propias de su sector.

6. Respecto al Estadio Moral según el Nivel Jerárquico en la Organización (Hipótesis 1), se encontró que es invariante, es decir, que el estadio moral no se ve afectado por el nivel jerárquico que ocupan los sujetos experimentales en sus organizaciones. El análisis de las puntuaciones, aunque no es estadísticamente significativo, sugiere que podríamos considerar a los participantes del nivel jerárquico de Operaciones como los que exhibieron los niveles más altos de razonamiento moral, en tanto se identifican más con los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que tienden a rechazar más vehementemente los argumentos morales que se suelen invocar en los estadios inferiores. En el mismo sentido, el análisis sugiere que podríamos considerar a los participantes del nivel jerárquico de Alta Gerencia como los que exhibieron los niveles más bajos de razonamiento moral, en tanto expresan una muy leve preferencia por los argumentos morales de los estadios superiores, a la vez que rechazan débilmente los argumentos morales de los estadios morales

inferiores. De allí surgió la necesidad emplear la herramienta analítica propuesta como Hélice Moral, en tanto permite apreciar diferencias interesantes entre los niveles jerárquicos. De este modo, es notable que los dos niveles extremos de la pirámide jerárquica organizacional (Alta Gerencia vs. Operaciones) muestran un comportamiento bastante disímil. De acuerdo con el modelo gráfico de la Hélice Moral, los participantes de la Alta Gerencia tienen una inclinación a ubicarse en la zona de la Amoralidad. Según Carroll (2017), éste no es un comportamiento atípico de los gerentes, sugiriendo que en general, las consideraciones éticas no son consideradas en las decisiones gerenciales, incluso donde no hay una intención activa de no ser ético. Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron participantes inmorales entre los niveles jerárquico de la muestra.

7. Respecto al comportamiento amoral de los sujetos experimentales del nivel de Alta Gerencia (23% de la muestra) es importante recalcar que, no debe entenderse este comportamiento como una especie de neutralidad, sino más bien como una especie de apatía ética. En estos gerentes apáticos o amorales, la ley se entiende como un límite o restricción en el campo de juego de los negocios, y se identifican con la frase “lo que no está prohibido está permitido”, sin pensar en el espíritu de la ley. Es allí donde se debe ahondar en la intencionalidad de esta amoralidad para diseñar o intervenir en la formación directiva de estos sujetos, fortaleciendo su consciencia ética en la medida que ascienden en la pirámide organizacional, y haciendo improbable que lleguen a altos cargos directivos con dicha apatía frente a los asuntos éticos que les son inherentes a sus decisiones gerenciales. Las diferencias sobre la intencionalidad de los gerentes amorales radican, según Carroll (2017), en

ciertas creencias de base. El gerente amoral intencional cree que en los negocios se aplican reglas de juego diferentes a otros ámbitos de la vida, mientras que los gerentes amoraless no intencionales son simplemente casuales, descuidados o no prestan atención al hecho de que sus decisiones y acciones pueden tener efectos negativos o perjudiciales para los demás, faltándoles percepción y conciencia ética.

8. Respecto al análisis estadístico del Estadio Moral según el Área Funcional (Hipótesis 2), no existe una diferencia significativa en el Estadio Moral de los directivos en formación, según el Área Funcional en que se desempeñan. Es por ello por lo que se recurre al gráfico de la Hélice Moral para identificar posibles diferencias entre las áreas funcionales contempladas en este estudio. Este análisis permite apreciar diferencias entre el área Comercial y el área de Estrategia. Así, se encuentra que los participantes del área Comercial (que corresponden al 1,6% de la muestra), se ubican en la zona de Moralidad, mientras que los participantes del área de Estrategia (que corresponden al 29% de la muestra) se encuentran en la zona de Amoralidad. Por lo tanto, el hecho de que los participantes de la muestra adscritos al área de Estrategia se encuentren en la zona de amoralidad, implica un serio cuestionamiento ético a su probable desempeño, dado que organizacionalmente, son los encargados de definir la misión, visión, objetivos, valores y metas de la empresa, así como también el “plan de juego” que le permitirá ser más competitiva y perdurable en el mercado. Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron participantes inmorales entre áreas funcionales de la muestra.
9. En cuanto a las implicaciones educativas, la incorporación de la ética en los negocios ha apostado por implementar en las áreas funcionales mecanismos de

control externo que crean más reglas y esquemas de auditoría que deben obedecerse (ej: Normas Internacionales de Información Financiera en el Área de Finanzas). Este enfoque se basa, según Steare (2006) en la falsa suposición de que las buenas personas no tienen conciencia, no se puede confiar en ellas y, por lo tanto, se les debe decir lo que es correcto con un nivel de detalle que llega a abrumarlos. En consecuencia, uno de los temas emergentes más importantes de la presente investigación es la necesidad de cambiar el pensamiento de entidades educativas y reguladoras, desafiando la suposición de que más reglas hacen que las personas sean más éticas. En su lugar, el presente estudio adhiere a la perspectiva de Steare (2006), quien argumenta a favor de un mayor énfasis en la ética del cuidado y la razón en el lugar de trabajo, en tanto el autor reconoce que las normas, leyes, reglamentos y trámites burocráticos tienden a multiplicarse porque eliminan la responsabilidad a las personas de decidir qué es lo correcto y de tomar decisiones morales por sí mismas.

10. Respecto al análisis estadístico del Estadio Moral según el Sexo (Hipótesis 3) no se encontró una diferencia significativa entre los hombres y las mujeres respecto de su ubicación en los seis Estadios Morales planteados por Kohlberg. Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron hombres o mujeres inmorales en la muestra. En relación con la ubicación del género Masculino y Femenino en los estadios morales, se encuentra que el 63% de las mujeres y el 58% de los hombres se ubicaron en los estadios 5 y 6, si bien las mujeres mostraron niveles de aceptabilidad más bajos para los argumentos de estos estadios. Es allí donde se presenta un comportamiento interesante y diferencial; los niveles de aceptación hacia los argumentos morales de

los seis estadios permiten ubicar a los hombres en la zona de Moralidad de la Hélice Moral, mientras que los puntajes obtenidos por las mujeres permiten ubicarlas en la zona de Moralidad, respecto de su rechazo a los argumentos de los estadios 1 y 2, y en la zona de Amoralidad, respecto de su aceptación para los argumentos de los estadios 5 y 6, obteniéndose entonces una ubicación mixta. Esto parece indicar que las mujeres expresan su rechazo por los argumentos o razones que se invocan para justificar el comportamiento de los protagonistas de los dilemas en los estadios 1 y 2 (argumentos soportados en obediencia a la autoridad, evitación del castigo y egocéntricos), si bien adhieren débilmente a los argumentos que se invocan en los estadios 5 y 6 (argumentos soportados en principios interiorizados, valores universales y sociocéntricos) para justificar el comportamiento de los protagonistas de los dilemas morales presentados.

11. La anterior conclusión podría tener implicaciones en cuanto a la conveniencia de la tendencia actual o política que propende por lograr la igualdad o equidad de género en los cuadros directivos de las compañías (acción afirmativa o discriminación positiva). Si bien un conjunto importante de antecedentes investigativos ha encontrado una mayor moralidad en el género femenino, los resultados de este estudio sugieren que no se puede dar por sentado que lo femenino trae implícito, per se, un mejoramiento del comportamiento ético de las organizaciones. En lugar de ello, cabría resaltar que, si bien es deseable una mayor presencia de las mujeres en altos cargos directivos, no se puede soslayar la necesidad de fortalecer su desarrollo moral en su formación como directivas, al igual que se aboga para los hombres. Esto en virtud de que en la FAE existe un programa especial denominado “Mujeres Rompiendo Barreras” donde estudiantes mujeres son asignadas a mentoras de

reconocido éxito laboral en el mundo de los negocios, con el propósito de que, a partir de su asesoría o mentoría, puedan “romper” el techo de cristal en sus organizaciones. Sin embargo, en el currículo de dicho programa no se contempla el tema ético de manera explícita y se da preferencia al modelo distribuido, tal vez suponiendo que como “buenas personas” serán gerentes morales. Es suma, más que el género en sí mismo como categoría biológica, es una combinación de efectos sobre el razonamiento moral lo que determina el estadio de los individuos y su ubicación en la hélice moral.

12. Respecto al Análisis estadístico del Estadio Moral según Edad (Hipótesis 4), no se encontró una diferencia significativa entre los grupos por Edad respecto de su ubicación en los seis Estadios Morales planteados por Kohlberg. A pesar de la invarianza estadística encontrada en los participantes respecto a su preferencia por lo estadios morales según la edad, es llamativo que los rangos de edad extremos (menor a 30 vs. más de 50), se ubican en diferentes zonas de la Hélice Moral. Así, los participantes del rango de edad Menor a 30 tienen una inclinación a ubicarse en la zona de la Amoralidad. Por oposición, los participantes del rango de edad Más de 50 obtuvieron resultados que los ubica en la Hélice en la zona Moral, que parece sugerir una preferencia por niveles de razonamiento más altos y que, por ende, implican perspectivas de análisis y de juicio moral más sociocéntricas o altruistas. Los resultados obtenidos en este estudio permiten afirmar que, de acuerdo con su ubicación en la Hélice Moral, no se encontraron participantes inmorales en los rangos de edad pertenecientes a la muestra. Estos resultados son coincidentes con los hallazgos de investigaciones precedentes, que también encuentran a los sujetos mayores de 40 años más inclinados a valorar argumentos morales de estadios

morales superiores (sociocéntricos) y a rechazar argumentos morales de estadios inferiores (egocéntricos).

13. A la luz de la conclusión anterior, cabe resaltar que el factor educativo tiene un peso importante, dado que, después de graduarse de la universidad, la mayoría de los profesionales carecen de oportunidades para asistir a clases y tomar cursos de ética y desarrollo moral que podrían mejorar su razonamiento moral (bajo un esquema de lifelong learning). Según un conjunto importante de investigaciones y autores reseñados en el presente estudio, se considera que la exposición a cursos de ética en los que se enfatiza la discusión de dilemas tiene un efecto positivo y significativo en el desarrollo del razonamiento moral. A la luz de la ubicación de los resultados en la Hélice Moral, los jóvenes menores de 30 parecen requerir una especial atención en términos de su formación ética, dado que estudios previos han señalado que los millennials tienden hacia una orientación de valor personal (centrados en sí mismos) más que social (centrados en los otros) y de competencia (privilegio de la capacidad técnica), más que moral (privilegio de la capacidad de convivir) en el contexto laboral. De hecho, investigaciones previas indican que los Millennials parecen razonar a niveles de razonamiento moral más bajos que los Baby Boomers (hoy mayores de 50 años) o la Generación X (41-50 años) cuando éstos se encontraban en la universidad. Adicionalmente, un estudio de Weber et al. (2018) encontró que los Millennials estudiantes de negocios razonaron moralmente a niveles más bajos que los Millennials no estudiantes de negocios. El presente estudio obtuvo resultados coincidentes en tanto encontró que los menores de 30 años, e incluso los menores a 40 años (que en su conjunto se corresponden cronológicamente con la generación Millennial), parecen exhibir un razonamiento moral comparativamente

menor, en la zona de la amoralidad, a los rangos de edad restantes, zona de la moralidad.

14. Respecto al análisis estadístico de la Competencia de Juicio Moral de los participantes de la muestra, se encontró que el 32% de los participantes (178 sujetos) obtuvieron un puntaje menor a 8, siendo este el intervalo de mayor frecuencia en este estudio. Seguido, se observó un 26.4% (146 casos) de sujetos que obtuvieron puntajes C-Score entre 7.6 y 15.2; siendo este el segundo intervalo con mayor frecuencia; luego un 17.5% (97 casos) de los puntajes entre 15.2 y 22.8. De este modo, en el intervalo de C-Score comprendido entre 0 y 23 puntos en la escala del indicador, se agrupó el 76% de los C-Scores de los participantes. Así, la mayoría de los participantes (56%, o 324 sujetos de 544) obtuvo una puntuación de C-Score menor a 18, lo que los ubica en un rango que oscila entre Bajo y Muy Bajo, mientras que muy pocos participantes (1.8 %) obtuvieron puntajes de juicio moral sobre 50 puntos (Extraordinariamente Alto en la escala). Es notorio que el 32% (178 sujetos de 544) obtuvo un C-Score menor a 8, que corresponde a Muy Bajo. El promedio obtenido para la muestra total del C-Score es de 20.6, que corresponde en la escala de Lind a una categoría Media en los puntajes que arroja la prueba de MJT, y que es el mínimo requerido para una persona pueda convivir en una sociedad democrática.
15. Frente a los resultados obtenidos en este estudio en relación con la Competencia de Juicio Moral, es plausible afirmar que la mayoría de los participantes poseen una menor habilidad, en primera instancia, para “juzgar argumentos en pro y en contra en un problema moral controversial sobre la base de sus propios principios morales, esto es, sin considerar su opinión sobre el problema en particular” (Lind, 2006). Así

como parece comprometida su capacidad para, en segunda instancia, “resolver problemas y conflictos sobre la base de los principios morales a través de la deliberación y la discusión, en lugar de a través de la violencia, el engaño o la reverencia ante los demás” (Lind, 2004). Dado que el 32% (178 sujetos de 544) obtuvo un C-Score menor a 8, podemos encontrarnos en este subgrupo de participantes con una situación preocupante, de cara a los retos personales, profesionales y empresariales que les demanda su trabajo como directivos, en tanto Lind (2020) plantea que los puntajes C por debajo de 10 significan que estos participantes prácticamente no tienen competencia moral. Niveles tan bajos en los resultados, inferiores a 20, muestran que la disposición al diálogo y la capacidad de valorar argumentos en función de su calidad moral, no se está desarrollando en los estudiantes. En este sentido, los resultados sugieren que algunas de las acciones emprendidas en el proyecto educativo posgradual en la FAE, orientado a promover el juicio moral de los educandos, no están obteniendo los resultados esperados. Un resultado tan escueto como el obtenido aquí no debe dejar indiferentes a los investigadores y diseñadores de los currículos de los programas de posgrado de la FAE de la Universidad Externado de Colombia.

16. Respecto al análisis estadístico de la Competencia de Juicio Moral según el Nivel Jerárquico de los participantes de la muestra (Hipótesis 5), se encontró que no existe una diferencia estadísticamente significativa, dado que los cuatro niveles jerárquicos presentaron puntajes promedio entre las categorías Bajo y Muy Bajo. Así, se pudo apreciar que el puntaje promedio de los C-Scores oscila alrededor de 15.4 en promedio; donde la Alta Gerencia presentó el puntaje promedio más alto, de 16.97, seguido del puntaje promedio de 15.29 para el nivel de Operaciones; a continuación,

se encuentra el puntaje promedio de 15.06 para la Gerencia Media, y por último, un C-Score promedio de 14.66 para el nivel de Gerencia de Operaciones, como el puntaje más bajo. En el presente estudio, apenas el 11.2% obtuvo un C-Score por encima de los 30 puntos. Este resultado sugiere que este grupo de encuestados podría contar con una mejor capacidad, frente a los participantes restantes de la muestra (88.8%), para tomar en consideración los argumentos de posturas ajenas con las que discrepa, en tanto se es más capaz de reconocer la calidad moral de los argumentos morales que contrarían su posición.

17. Analizando los resultados obtenidos en el presente estudio, que encontró que el 56% de los participantes obtuvo una puntuación de C-Score menor a 18, desde los hallazgos de la investigación realizada por Mofakhami (2018), quien encontró que los sujetos con un C-Score superior a 20 muestran menor conformidad social (Ash, 1977), tendríamos que es plausible considerar que la mayoría de los participantes en este estudio son proclives a mostrar comportamientos de conformidad. Esta disposición a alterar las opiniones y actitudes para encajar en las normas de otras personas o grupos, comprometiendo la autonomía y el criterio propio, puede entonces tener implicaciones positivas o negativas en términos éticos; tal maleabilidad moral puede ser positiva o negativa según los estándares éticos del grupo o persona que ejerce la influencia. Dado que la mayoría de los directivos en formación del presente estudio poseen una baja competencia de juicio moral, es posible suponer que acogen acríticamente los estándares éticos de sus grupos de referencia. El hecho de que la Alta Gerencia presentó un puntaje promedio de 16.97 en el C-Score y que la Gerencia Media fue de 15.06, puede tener implicaciones en términos de su menor capacidad para resistir las presiones de determinados grupos

de interés y una mayor disposición a conformarse o alinearse con sus expectativas, en tanto la competencia moral es una capacidad que facilita a los individuos actuar sobre la base de sus propias opiniones, independientemente de la intensidad de la presión exterior.

18. Cabe resaltar que educativamente se promueve, en el contexto de la formación para la RSE, un modelo de decisión basado en grupos de interés (Stakeholders Theory). Este modelo o teoría propende porque la alta gerencia tenga en cuenta los intereses y perspectivas de las partes interesadas e impactadas por la empresa; sin embargo, la aplicación del modelo o teoría supone que los directivos deben poseer una competencia de juicio moral alta. A la luz de los resultados, individuos con una baja competencia de juicio moral serían presa de las presiones de los stakeholders externos y sin criterios fuertes sucumbirían a la conformidad poniendo en riesgo los objetivos corporativos; pero a su vez serían presa de presiones internas para optar por comportamientos inmorales simplemente por no destacar del grupo o stakeholders internos.
19. Diferentes estudios han señalado a la alta dirección como la más importante influencia ética en las organizaciones, y por lo tanto, se ha considerado sustancial que las personas en los más altos cargos directivos hayan desarrollado niveles más altos de razonamiento moral, en cuanto se constituyen en modelos o referentes de conducta ética para sus subordinados, influenciando el comportamiento moral del empleado a través de sus creencias, características, decisiones o acciones. Los resultados obtenidos en el presente estudio, que no encuentran una diferencia significativa en la competencia de juicio moral de los directivos de la alta gerencia respecto de los niveles subordinados, apuntan a que su influencia ética puede ser

menor en sus organizaciones. Es así como, una conclusión importante extraída del análisis de los resultados del estudio es que puede estar primando por parte de los estudiantes la apropiación de un enfoque de liderazgo más transaccional (instrumental) que transformacional (humanista); en tanto éste último implica desarrollar habilidades de escucha empática y actitud dialógica hacia los colaboradores y colegas; habilidad relacionada con la competencia de juicio moral. Por ello, se propone que la investigación futura debe indagar conceptual y empíricamente sobre el potencial que tiene el liderazgo transformacional o el liderazgo ético para enfrentar las actuales problemáticas organizacionales y sociales.

20. Respecto al análisis estadístico de la Competencia de Juicio Moral según el Área Funcional de los participantes de la muestra (Hipótesis 6), este estudio no encontró una diferencia estadísticamente significativa entre sus puntajes de C-Score. Así, se pudo apreciar que el área funcional de Finanzas obtuvo el mayor puntaje (C-Score: 17.7), seguido del área funcional Operaciones (C-Score: 16.72), luego el área Estratégica (C-Score: 16.09), Mercadeo (C-Score: 15.06), Tecnología (C-Score: 14.42); y por último, el área Comercial (8.87). Los resultados obtenidos para la competencia de juicio moral de los participantes de la muestra fueron en general bajos. Sin embargo, cabe destacar que los estudiantes que su orientación profesional estaba dirigida al área financiera obtuvieron los puntajes más altos entre la muestra, contravirtiendo la creencia común, y estudios que la respaldan, de que la relación directa con el dinero está más relacionada con la carencia de escrúpulos. Así mismo, relativiza la afirmación de que priorizar la maximización de los beneficios (mantra financiero) implica descuidar las dimensiones éticas de la toma de decisiones y que en general, la educación en economía y negocios no tiene porqué asociarse a la

disminución de la competencia moral de los estudiantes. Sin embargo, se debe tener en claro que ninguno de los grupos de manera individual superó el C-Score de 20. En el caso del presente estudio, la invarianza por el área funcional demuestra que estos individuos no provienen de culturas organizacionales que mejoren su juicio moral y las organizaciones de origen no pondrían ningún énfasis diferencial en las áreas funcionales de desempeño. Cabe considerar entonces la posibilidad de que su falencia en el juicio moral puede no deberse a una educación deficiente sino al "clima poco ético" o una atmósfera institucional amoral en sus organizaciones de origen (Soltani 2014) y en las instituciones educativas receptoras. Adicionalmente, la educación posgradual no parece haberlos afectado positivamente en su competencia de juicio moral, apareciendo como relativamente ineficiente para desarrollar en los estudiantes un juicio moral más acorde con las expectativas que recaen sobre el ejercicio de una profesión tan sensible socialmente. En suma, los bajos puntajes obtenidos por los participantes de la muestra en la competencia de juicio moral, permiten afirmar de manera similar a McFadden et al., (2013) que "se podría suponer que, si a estos individuos se les presentara un dilema ético, podrían estar inclinados a tomar una decisión que estaría basada en la opinión más que en los principios morales", lo que no es deseable para los directivos que tomarán las decisiones importantes en las organizaciones de nuestra sociedad. Por ello, algunos autores (Wynd & Mager, 1989) consideran que hay necesidad de innovar a fondo en la enseñanza de la ética empresarial.

21. Respecto al análisis estadístico de la Competencia de Juicio Moral según el Sexo de los participantes de la muestra (Hipótesis 7), este estudio no encontró una diferencia significativa entre hombres y mujeres, de manera coincidente con Lind (1986),

quien no encontró diferencias significativas en la competencia de juicio moral en razón al género como categoría biológica. Las mujeres (C-Score 16.29) presentaron un nivel de competencia de juicio moral levemente superior al puntaje de los hombres (C-Score 14.66). Ahora bien, si se comparan los puntajes obtenidos en la presente muestra con los resultados obtenidos por Herbereich (1996) y Lind (2009) con estudiantes alemanes de Psicología (C-Score 48.1) y estudiantes de Abogacía (C-Score 32.8), así como con los obtenidos por Chaganti (2012) con estudiantes de la India (hombres, C-Score 20.88; mujeres C-Score 15.70), el contraste es notable, por lo que cabe considerar diferencias profundas en los contextos socioculturales y educativos de los tres países implicados: Colombia, Alemania e India; y su capacidad diferencial para estimular el desarrollo moral de los estudiantes universitarios. La variable nacionalidad aparece entonces como un factor sumamente importante a considerar en futuras investigaciones sobre la competencia de juicio moral, dado que los regímenes políticos, los contextos socioculturales, los patrones de crianza, la experiencia intercultural y las instituciones educativas han representado, para los participantes en dichos estudios, condiciones, oportunidades y restricciones muy diferentes para desarrollar su competencia de juicio moral. Esto implica a nivel micro, en la relación personal, diferentes posibilidades para ejercitar su capacidad de expresarse, comprender e intercambiar puntos de vista, cuestionar ideas, pensar pluralmente, objetar, tomar decisiones autónomas, y todos aquellos comportamientos cotidianos que nutren y hacen posible la convivencia en una sociedad democrática.

22. Los estudios que encuentran diferencias en el juicio moral entre hombres y mujeres suelen argumentar que ello se puede explicar en función de una socialización

diferenciada y estereotipos culturales de género, por la cual los hombres se orientarían a la justicia, mientras que las mujeres se orientarían al cuidado, lo que a menudo deja a hombres y mujeres con diferentes criterios para evaluar dilemas morales. Los resultados del presente estudio, que no encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres en su competencia de juicio moral, podrían explicarse desde el argumento de Betz, O'Connell & Shepard (1989), para quienes existe la posibilidad de que las mujeres se parezcan más a los hombres en condiciones ocupacionales similares. En este orden de ideas, las relativamente recientes políticas sobre equidad de género, acción afirmativa y una serie de lineamientos, políticas y mecanismos para asegurar oportunidades similares a hombres y mujeres en las organizaciones podrían estar generando un efecto “igualador” en la competencia moral. Esto es, si la perspectiva de Gilligan es acertada, encontraríamos actualmente en las organizaciones que las mujeres están apropiando un criterio ético más ligado a la justicia, mientras que los hombres están apropiando un criterio ético más ligado al cuidado. Más allá de esta discusión, el presente estudio sugiere que la educación moral no debe ser vista como un asunto o tarea adscribible a la formación religiosa⁴³ (fenómeno similar a lo ocurrido con la educación sexual), ni como Anexo en los programas de formación directiva en las escuelas de negocios. En suma, se debe considerar que el cuidado no es más

⁴³ Uno de los mitos más extendidos en la Ética de los Negocios es la creencia de que la ética empresarial es más una cuestión de *religión* que de *gestión*. Al respecto, Diane Kirrane, en "*Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics*" (Diario de capacitación y desarrollo, noviembre de 1990), afirma que "alterar los valores o el alma de las personas no es el objetivo de un programa de ética organizacional: administrar los valores y conflictos entre ellos sí lo es".

competencia de las mujeres que la justicia de los hombres, y el desarrollo moral óptimo requiere atención a ambos enfoques.

23. Una explicación complementaria o alternativa a la invarianza de los resultados aquí presentados, se encuentra en el estudio de Boada (2013) que se hizo sobre una población similar conformada por estudiantes de posgrados de la FAE en la Universidad Externado, al igual que el presente estudio. En dicho estudio se analizó el género no como una categoría biológica, sino como un constructo social; donde, mediante la utilización de un coeficiente de género, los individuos denominados culturales se ceñían a los estereotipos asignados a los sexos en una sociedad patriarcal occidental; mientras que los individuos contraculturales se alejaban de dichos estereotipos definiendo su rol social de una manera no coincidente con estereotipo alguno. Los sujetos experimentales de Boada, hombres y mujeres con diversas identidades sexuales de la FAE, en su gran mayoría (más del 80%) se ubicaron en la categoría contracultural. Entonces, no cabe utilizar la categoría de sexo biológico como variable para el análisis de la competencia de juicio moral dado que de hecho sería invariante si los individuos no son estereotípicos, es decir contraculturales. De hecho, Boada (2013), encontró diferencias significativas en términos de creatividad en los individuos culturales (muestra a partir de empleados de una empresa hotelera) y no significativas en los contraculturales (muestra a partir de estudiantes de posgrados de la FAE).
24. Respecto al análisis estadístico de la Competencia de Juicio Moral según la Edad de los participantes de la muestra (Hipótesis 8), este estudio no encontró una diferencia estadísticamente significativa respecto de los rangos de edad en el índice de su Competencia de Juicio Moral. Este resultado es coherente con Lind (2016), quien

afirmó que la edad, la clase social, el género y la cultura tienen correlaciones menores o muy pequeñas con la competencia de juicio moral, en comparación con la duración y calidad de la educación, que aparecen como las variables más importantes para su efectivo desarrollo. Al discriminar el C-Score por la Edad, se pudo apreciar que el más alto es para las personas menores de 30 años (17,48), seguido del puntaje promedio de aquellas personas con edades mayores a 50 años (16,70). Las Edades intermedias (rangos de edad 30-40 y 41-50) tienen C-Score promedio similares (14,61 y 15,25 respectivamente). Comprender las diferencias de edad en el juicio moral es importante porque, por un lado, los adultos mayores ocupan algunas de las posiciones de más alto poder que involucran importantes juicios morales, y por otro, la generación Millennial y Centennial viene escalando posiciones en la jerarquía organizacional y en función de ello, conocer su nivel de desarrollo moral permite anticipar los posibles escenarios organizacionales a que darán lugar sus decisiones como gerentes.

25. Los resultados del presente estudio encontraron que el promedio de C-Score de los rangos de edad mayores o iguales a 30 años es más bajo que el C-Score de los menores o iguales de 29 años. De acuerdo con la investigación realizada por Steare (2014), cabría preguntarse en qué medida esta aparente menor humildad, reportada por Steare en los gerentes mayores, condiciona negativamente su competencia de juicio moral, en tanto ésta supone la disposición a aceptar a los pares y en especial, a los subordinados, como interlocutores válidos. Sobre esta base de reconocimiento y empatía, es que se hace posible resolver los problemas y conflictos morales mediante la ponderación razonada de los argumentos, buscando soluciones a través del pensamiento y la discusión, y no apelando al status, al rol, o al poder. En

términos de las virtudes aristotélicas, la humildad es la ausencia de soberbia, y como tal, dispone al individuo a reconocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo con tal conocimiento, no sintiéndose entonces más importante o mejor que los demás. Esta aparente menor humildad en gerentes mayores, con amplia trayectoria empresarial y una sensación subjetiva de logro o éxito, podría implicar tal vez una menor capacidad para someter las opiniones propias a una revisión según criterios morales, para escuchar y valorar argumentos que contrarían su opinión acerca de determinados problemas o situaciones, o simplemente, para disponerse a intercambiar puntos de vista que se oponen a su propia posición. En otras palabras, dicha actitud, tradicionalmente asociada con la vejez, se conoce académicamente como dogmatismo y coloquialmente como terquedad. Por tanto, se hace necesario fortalecer los procesos formativos académicos y organizacionales hacia estilos de liderazgo menos autocráticos. En tal sentido, se debe promover el liderazgo transformacional, que supone escucha empática, apertura al diálogo, disposición al aprendizaje mutuo, menor distancia jerárquica, interés por el otro, etc., cualidades que no eran valoradas o necesarias en los estilos de liderazgo tradicional o autocráticos.

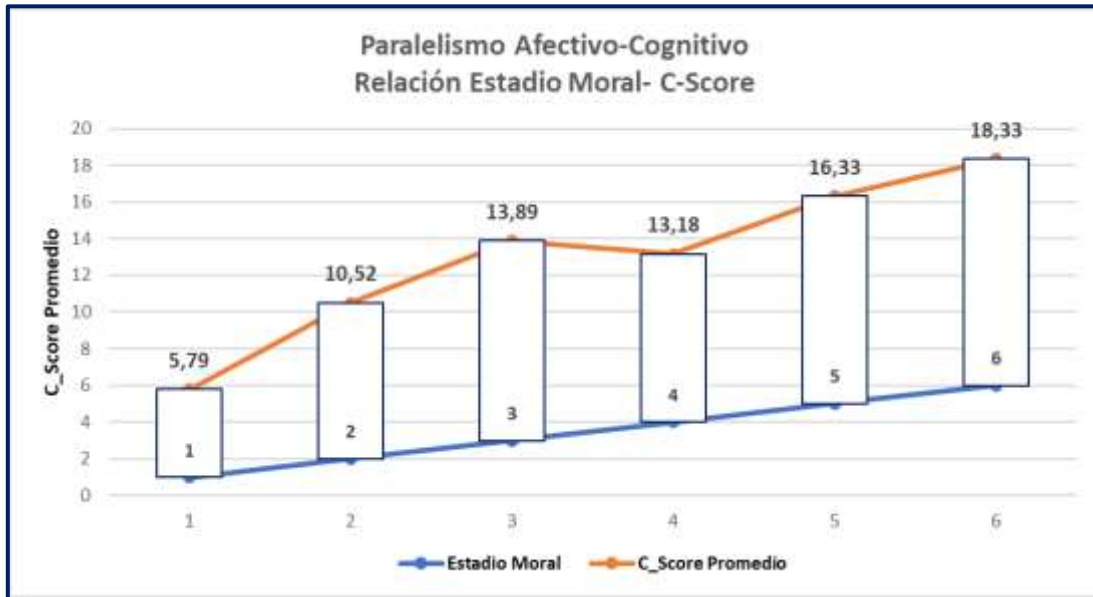
26. En relación con el paralelismo cognitivo-afectivo⁴⁴, que postula la inseparabilidad del aspecto cognitivo (competencia de juicio moral) y afectivo (preferencia por estadios morales) en el desarrollo moral, los resultados obtenidos en el presente

⁴⁴ Piaget (1976) refería que “los mecanismos afectivos y cognitivos son inseparables, aunque distintos: el primero depende de la energía, y el segundo depende de la estructura”. Si bien la teoría del aspecto dual plantea que existe un paralelismo entre el aspecto cognitivo (Competencia de Juicio Moral medida por el C Index) y el aspecto afectivo de las decisiones morales (preferencia por un Estadio Moral), Lind señala que esta relación sólo se presenta bajo determinadas condiciones de investigación y no siempre se encuentra una correlación directa.

estudio confirman los planteamientos de Lind (2005) al respecto. Lind postuló que una mayor preferencia por estadios morales posconvencionales (estadios 5 y 6) estaría relacionada con una mayor competencia de juicio moral. Sobre el tema, Lind (2005) señala que:

En todas las culturas, el C-Score del MJT se correlaciona sistemáticamente con las actitudes de los sujetos hacia cada una de las seis orientaciones morales (...) cuanto mayor es la competencia moral de las personas, más claramente rechazan el razonamiento moral de etapa baja como inadecuado, y más claramente prefieren las etapas 5 y 6 como etapas adecuadas de razonamiento y discurso para resolver un dilema moral (p. 29).

De acuerdo con este antecedente, la mayor parte de los participantes (60%) mostró una preferencia por razonamientos de estadios morales 5 y 6, y esta mayoría obtuvo los puntajes más altos en el C-Score de la competencia de juicio moral, comparados con los sujetos que prefirieron argumentos de estadios más bajos (especialmente de los estadios 1 y 2), como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Figura 65*Paralelismo afectivo-cognitivo. Relación estadio moral C-Score*

Si bien en general se encontró una baja puntuación en la competencia de juicio moral de los participantes (76% de la muestra por debajo de un C-Score de 18 puntos), la gráfica evidencia que los puntajes más bajos los obtuvieron los sujetos que prefirieron argumentos de los estadios morales 1, 2 y 3, encontrándose entonces una tendencia progresiva (a excepción del estadio 4) en la relación entre la competencia moral y el estadio. El hecho de que la preferencia por altos principios morales parece ser una condición necesaria pero no suficiente para la competencia en el juicio moral (ver Rest, 1973; Lind, 1985c) permitiría explicar que, no obstante, esta pequeña diferencia encontrada, que no es significativa, la discusión planteada previamente sobre el paralelismo continúa siendo relevante.

11.2. Recomendaciones

Los resultados obtenidos en el presente estudio dan lugar a una serie de recomendaciones, que se organizarán en recomendaciones educativas, organizacionales y

teóricas, y que tienen como propósito sugerir medidas que permitan el estudio y promoción de los niveles de razonamiento moral y de competencia de juicio moral en los ámbitos reseñados.

11.2.1. Recomendaciones Educativas

Las instituciones de educación superior enfrentan el difícil reto de cualificar la formación ética de sus estudiantes, en términos tanto de promocionar niveles de razonamiento y actuación moral propias de estadios posconvencionales, como de fomentar una competencia de juicio moral que los habilite para su participación en una sociedad democrática. En particular, las escuelas de negocio deben fortalecer la formación ética de los futuros directivos, en cuanto la sociedad demanda una nueva generación de gerentes con altos estándares de moralidad, dada la sensible labor que socialmente desarrollan como administradores y potenciadores de los recursos (humanos, técnicos y financieros) que la sociedad les confía para lograr el bienestar común. Algunas recomendaciones en este sentido, no excluyentes y en ciertos aspectos convergentes, son las siguientes:

- 1) Dado que las universidades de hoy no ofrecen un ambiente de aprendizaje en el que pueda ocurrir un desarrollo moral óptimo, Hummel *et al.*, (2018) señalan que un buen programa de educación moral ofrece exposición a modelos morales, exposición a razonamiento de etapa superior, participación en discusiones morales, participación en la toma de decisiones grupales y actividad altruista (Power *et al.* 1989; Lind 2015a). Dado que la educación moral requiere un apoyo y un tiempo extremadamente intensivos, estas medidas competen a la comunidad académica, conformado en sentido amplio por los responsables de la política educativa, administradores de instituciones educativas, diseñadores de currículos, profesores, estudiantes y padres de familia.

- 2) Lind (2013) señala tres líneas de trabajo que debe emprender la educación superior para mejorar la formación ética de sus estudiantes:
 - a) Los planes de estudio de todos los programas de estudio deben proporcionar tiempo suficiente para estudiar por cuenta propia, reflexionar y asumir responsabilidades dentro y fuera de la universidad. Esto no significa que los estudiantes realicen trabajos para ganarse la vida (Pascarella *et al.*, 1998), sino que realicen actividades significativas en las que puedan poner a prueba lo que han aprendido, tomar decisiones competentes y responsables y discutir con otros cursos de acción contradictorios (Schillinger, 2006).
 - b) El plan de estudios de la universidad debe contener sesiones regulares y bien diseñadas del método Konstanz de Discusión de Dilemas Morales (Lind, 2008a; Hemmerling 2014). Este método ha demostrado ser muy eficaz para fomentar la competencia moral y también una atmósfera de discurso y aprendizaje, respeto mutuo y un mejor aprendizaje de las materias en seminarios y conferencias.
 - c) Los cursos universitarios deberían rediseñarse para crear una atmósfera de libertad de expresión y respeto mutuo, estimular el crecimiento cognitivo mediante tareas morales desafiantes y guiar la capacidad de los estudiantes para reflexionar y controlar sus emociones. La transición hacia niveles superiores de razonamiento moral precisa de una condición combinada de alta competencia interpersonal y oportunidades enriquecidas de asunción de roles.
- 3) Frente a la discusión sobre la conveniencia de emplear un modelo híbrido o un curso de ética independiente para la formación ética en escuelas de negocio, Fort

(2016), profesor de Ética de los Negocios en la Universidad de Indiana (miembro de AACSB) recomienda un enfoque mixto, que combine una clase de ética independiente y un material relacionado que se enseña en cursos específicos de la disciplina, con el propósito que los estudiantes aprendan que cada aspecto de los negocios tiene una dimensión ética. La clase de ética permite a los estudiantes no sólo desarrollar una mayor conciencia de los problemas morales, sino también aprender habilidades analíticas, tales como construir matrices para la toma de decisiones, reconocer sesgos psicológicos que afectan sus elecciones, elaborar declaraciones claras sobre cuestiones éticas, descubrir hechos adicionales y determinar posibles soluciones, y sopesar la importancia de varios factores y constituyentes en problemáticas de índole ético.

Adicionalmente, considera que es fundamental incorporar en el esquema el ofrecimiento de actividades extracurriculares de impacto social, relacionados, por ejemplo, con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, que desarrollan en los estudiantes una conciencia ética, a la vez que los moviliza a actuar frente a las grandes problemáticas humanas. Al respecto, Meza & Guerrero (2016) recomiendan la implementación de la estrategia didáctica de *Aprendizaje por Servicio*, consistente en que los propios estudiantes identifiquen en su entorno cercano una situación o problema con el que se comprometan y desarrollen una propuesta de mejora poniendo en juego, de este modo, sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

- 4) Una variable esencial en la cualificación de la formación ética de los estudiantes está relacionada con el desarrollo moral de los profesores. El modelo distribuido confía en que los profesores se encuentran en un estadio moral superior respecto

de sus educandos, y que, por ello, pueden fungir como agentes impulsores de un razonamiento moral por principios o por lo menos, más posconvencional. Al respecto cabe recordar que según Kohlberg (1992), la transición hacia estadios superiores requiere de generar un conflicto cognitivo (Piaget, 1994), que, en el caso moral, supone la exposición del razonamiento moral propio a razonamientos morales más sofisticados, evolucionados o propios de etapas superiores. En esta tarea es esencial contar con profesores con una moralidad más posconvencional, que estimule en los estudiantes la transición desde perspectivas egocéntricas a perspectivas sociocéntricas. En este sentido, interactuar con alguien que expone argumentos morales más sofisticados que los propios ante un dilema moral, será una condición básica para dicha transición entre estadios ocurra. En adición a ello, es necesaria su formación en una metodología o didáctica especial para estimular el razonamiento moral. Lind (2004), experto en educación moral y promotor del método Konstanz de Discusión de Dilemas Morales (KMMD), afirma que un profesor sin metodología pertinente es completamente inefectivo en el propósito, dado que no basta o funciona conversar con los estudiantes sobre dilemas morales.

- 5) Una perspectiva más desafiante para la promoción del desarrollo moral en el contexto escolar, en cuanto implica un cambio general a nivel estructural y organizacional de la escuela, está representada en la idea de conformar la institución educativa en torno al concepto de la “comunidad justa”, transformando el carácter burocrático y autoritario del sistema escolar (Wilson, 2016). Para Kohlberg (1980, 1985) la comunidad justa e incluyente brinda a directivos, estudiantes, maestros y padres de familia la posibilidad de regular la

vida interior de la escuela, mediante un proceso participativo de toma de decisiones democrática, que permite que emerjan sentimientos altruistas y de responsabilidad social, en tanto transforma las relaciones de poder habituales en los espacios escolares. Delgado & Lara (2008) plantean que “la democracia escolar y las experiencias de participación activa por parte de los estudiantes, promueven el desarrollo moral, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en la escuela (...) lo que motiva a los estudiantes a pensar por sí mismos y no depender de autoridades externas para efectos de autoregular sus acciones. (Wilson, 2016) concluye que, si las escuelas aceptan el cargo de educación moral hacia la acción, tal resultado sólo puede desarrollarse dentro de un contexto de cambio general estructural/organizacional de la escuela.

11.2.2. Recomendaciones Organizacionales

Las organizaciones, en general, no han sido usualmente vistas como formadoras morales, en tanto parece asumirse tácitamente que los adultos llegan a los espacios laborales con una moralidad ya formada, por lo que no se precisaría entonces ningún esfuerzo o iniciativa de su parte. A partir de los resultados de este estudio y en línea con las intervenciones que se vienen proponiendo para moralizar la actividad empresarial, se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1) Es necesario que los procesos de gestión del talento humano, la selección, capacitación y promoción aseguren que los directivos con potencial para escalar la pirámide organizacional desarrollen un *liderazgo ético*. Dado que las personas en los más altos cargos directivos se constituyen en modelos o referentes de conducta ética para sus subordinados, es importante que hayan desarrollado niveles más altos de razonamiento y competencia de juicio moral. Como lo

encontró esta investigación, no es evidente que esto efectivamente esté ocurriendo, por lo menos en los directivos que participaron en este estudio. La preocupación por los temas éticos relacionados con la conducción de las organizaciones debe ser una constante en los altos niveles de gestión, en tanto los directivos fungen como importantes brújulas morales para los empleados. Por ello, los procesos de selección, capacitación, promoción y evaluación del desempeño deben asegurar que un *criterio* importante para la vinculación, así como un contenido esencial en los programas de formación y una base esencial para evaluar el desempeño y tomar decisiones de promoción de sus directivos, consista en su *idoneidad ética* y en su competencia para ser líderes ejemplares, no sólo en lo técnico sino también en lo moral.

- 2) En el mismo sentido, es importante que las organizaciones revisen sus sistemas de evaluación y recompensa, dado que, en últimas, los sistemas de recompensa son la más importante influencia formal sobre la conducta de las personas, por lo que se tiende a justar el comportamiento a lo que aquellas premian. El hecho de que las metas establecidas por los superiores pueden ser difíciles de lograr para los gerentes de nivel medio y empleados en el extremo inferior de la jerarquía, parece socavar los juicios morales y los valores personales, independientemente de la etapa de desarrollo moral en que se encuentren de los individuos, fenómeno común encontrado en los escándalos corporativos. Por ello, en cuanto se constituyen en poderosos motivadores para la conducta del personal, es fundamental que las metas, criterios, indicadores e incentivos contemplados en los sistemas de evaluación y recompensa, sean revisados desde una perspectiva que no sólo se pregunta por lo *racional* sino también por lo *razonable*.

- 3) Las organizaciones deben fortalecer los mecanismos de institucionalización de la ética, dado que los empleados y gerentes, especialmente los mandos medios, suelen manifestar la necesidad de una política clara o un código ético que los apoye en la toma de decisiones sobre asuntos éticos serios, o frente a las situaciones que probablemente enfrentarán en sus trabajos o profesiones. Esto confirma que, desde la perspectiva del desarrollo moral cognitivo, la mayoría de las personas buscan orientación fuera de sí mismas para resolver dilemas éticos de su vida personal, profesional o laboral. Por lo tanto, es esencial que las empresas definan un Código de Ética, ojalá de manera participativa para efectos de mejorar el compromiso de sus miembros, que defina los valores corporativos y establezca los principios que dan fundamento a lo que significa ser empleado de dicha organización, comunicando efectivamente las expectativas y estándares que la empresa define respecto de la conducta ética. En un contexto más amplio y en el interés de consolidar una cultura ética, es muy importante que las organizaciones empleen los mecanismos propuestos por Schein (1984) para la gestión cultural, promoviendo la interiorización de los valores a través de los mitos, ritos, símbolos y héroes.
- 4) Si bien no es *realista*, tal vez ni siquiera *deseable*, que las organizaciones, independiente de su naturaleza, tamaño, sector, etc., practiquen un modelo de *democracia organizacional*, la Nueva Teoría Administrativa señala la importancia de implementar en las organizaciones mecanismos que fortalezcan la participación de sus miembros, especialmente, los referidos a la definición consensuada de los valores y las normas de comportamiento que los regularán (Ej.: Comités de Convivencia). Los resultados de los estudios de Verdorfer *et*

al., (2016) señalan que los empleados de empresas democráticas (de propiedad colectiva y administradas democráticamente) puntúan más alto en desarrollo moral que los empleados de empresas convencionales (de propiedad tradicional y administradas jerárquicamente). El enfoque del CMD reconoce el valor de la toma de decisiones participativa y el modelo de comunidad justa (Kohlberg, 1992) como un poderoso impulsor del desarrollo moral, en contraposición al modelo “burocrático” (Weber, 1951). De acuerdo con Ghanem *et al.* (2019) “una organización que fomenta las prácticas reflexivas crea un ambiente seguro que promueve la confianza, valora las comunicaciones abiertas, conecta el trabajo con la misión de la organización, genera confianza en la fuerza laboral, respeta las diversas culturas y desafía las creencias y supuestos (Castelli, 2012)”. Por lo tanto, las organizaciones están siendo llamadas a explorar en qué ámbitos y con qué alcance deberían estimular y permitir la participación democrática de sus miembros, de cara a estimular su desarrollo moral y desde allí, potenciar su desempeño como organización.

11.2.3. Recomendaciones Teóricas

Los estudios sobre el desarrollo moral tienen una larga trayectoria en la Psicología, y sus hallazgos han permitido fundamentar científicamente un conjunto importante de intervenciones, políticas y prácticas en diferentes espacios de socialización primaria y secundaria (familia, escuela, organización, etc.) que, sin duda, han contribuido a promover el desarrollo moral de los individuos en dichos espacios y de la sociedad en su conjunto. Así, se ha hecho efectiva la “regla de Berkowitz”, según la cual, una teoría adecuada del desarrollo moral debe tener consecuencias para la formación moral (Lapsley & Hill, 2008). Como producto de los resultados del presente estudio y de la revisión de los referentes más

importantes del campo de la Psicología Moral y su aplicación en el ámbito de las organizaciones, se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1) Una implicación teórica del presente estudio, no tanto respecto de los resultados obtenidos por el mismo sino, derivada del proceso de revisión y construcción del marco conceptual que la sustenta, es la necesidad de avanzar en la construcción de puentes conceptuales entre las teorías que se han generado en el terreno de la Psicología y las teorías que se han generado en la Administración, y que confluyen en ese campo epistemológicamente *interdisciplinar* que es la Psicología Social de las Organizaciones. Dicho de otro modo, uno de los aprendizajes obtenidos por el autor en el proceso de elaboración de esta investigación, es el descubrimiento de propuestas teóricas que han intentado relacionar ciertos modelos y prácticas organizacionales con determinadas teorías psicológicas. En relación con el objeto de estudio de esta investigación (desarrollo moral), el presente estudio encuentra valiosas, en cuanto ilustran la importancia de *pensar interdisciplinariamente*, algunas propuestas como:
 - a) El planteamiento de Lewin & Stephens (2015) que relaciona los *atributos psicológicos o actitudes* de los gerentes con las *características* que buscan proyectar en la organización (a nivel de arquitectura, cultura y estrategia).
 - b) El planteamiento de Lewis *et al.* (2016) que relaciona los *tipos de legitimidad social* (Suchman, 1995) y las *teorías de responsabilidad social corporativa* (Brummer, 1991) con las etapas del desarrollo moral planteadas por Kohlberg (1971).
 - c) El planteamiento de Montuschi (2006) que relaciona la cultura organizacional y los códigos de ética corporativa (códigos de ética, códigos de práctica y

códigos de conducta) con las etapas de desarrollo moral planteadas por Kohlberg (1992)⁴⁵.

d) El planteamiento de Víctor & Cullen (1998) y MacLagan (1993) que relaciona los climas éticos organizacionales con las etapas de desarrollo moral de Kohlberg.

e) El planteamiento de Mathes (2021) que relaciona las etapas de desarrollo moral con las cinco etapas de la evolución social: cazadores y recolectores, colecciones de aldeas “Big Man”, ciudades-estado, civilizaciones, naciones y organizaciones sociales a nivel mundial (Wright, 2001).

En este sentido, el establecimiento de estos nexos conceptuales permite contar con una mirada más amplia (menos *reduccionista* y ojalá más *holística*) sobre los complejos fenómenos que en contextos organizacionales hacen necesario el aporte de la Psicología (por ejemplo, la toma de decisiones éticas en las Organizaciones, para efectos de su comprensión e intervención). Así, el presente estudio aboga por fortalecer la mirada interdisciplinaria que se impone desde la Psicología Social de las Organizaciones, en tanto sobre algunos tópicos complejos, la Administración de Empresas no sabe más de Psicología que lo que en Psicología se sabe de Administración de Empresas, permaneciendo en algunos casos como campos tangenciales.

2) Si bien la investigación sobre el desarrollo moral desde la perspectiva del CMD liderada por Kohlberg ha sido fructífera para la comprensión del fenómeno moral, y ha sido paradigmática la *teoría de las etapas morales*, algunos autores

⁴⁵ La autora propone que es posible asimilar las cinco generaciones de los Códigos de Ética corporativos Mendes & Clark (1996), con las etapas kolberianas, así: Nivel Preconvencional (códigos de conflicto de interés y códigos de prácticas comerciales); Nivel Convencional (códigos de *stakeholders* y códigos de asuntos de medio ambiente y comunidades); Nivel Posconvencional (códigos de responsabilidad y justicia social).

(Lapsley & Carlo, 2006) señalan que el campo ahora está experimentando un resurgimiento, impulsado por enfoques como el desarrollo prosocial, las emociones morales, la teoría del dominio social, la educación del carácter moral, las virtudes y la personalidad, que incluyen investigaciones en neurociencia, sociobiología y psicología social. Así, constatan que estos nuevos enfoques surgen para explicar algunas variables que, desde el paradigma kolberiano, se han excluido o marginales, a pesar de ser constitutivas de la vida moral (emociones, temperamento, desarrollo temprano, estados de ánimo, identidad propia, personalidad y cultura). Empero, señalan que “por supuesto, sólo se puede esperar que un programa de investigación explique el territorio que delimita por sí mismo (enfaticar indebidamente los mecanismos no cognitivos). Sin embargo, los programas progresistas no solo deben resolver anomalías sino también anticipar hechos novedosos (Worrall *et al.*, 1978)”. En una línea similar, DeTienne *et al.*, (2018) consideran que el modelo de desarrollo moral de Kohlberg carece de una explicación convincente para la brecha entre el juicio moral y la acción, a pesar de su influencia en la investigación, la enseñanza y la práctica de la ética empresarial en la actualidad. A partir de una revisión de las lagunas que subsisten y de las nuevas teorías que han aparecido en este campo de estudio, caracterizadas por ser altamente interdisciplinarias (Ej.: automaticidad moral, esquemas y heurística morales), señalan las direcciones que pueden tomar futuras investigaciones sobre decisiones éticas en contextos organizacionales, presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 9*Resumen de las direcciones de investigación*

Teoría	Instrucciones para futuras investigaciones
Desarrollo Cognitivo de Kohlberg	<p>Avanzar hacia un modelo más holístico de toma de decisiones éticas que incluya, pero no exagere el papel del pensamiento racional. Estudiar las diferencias y limitaciones en el procesamiento moral que provienen de las diferencias individuales (experiencias pasadas, educación, edad, personalidad, cultura, etc.)</p> <p>Investigar la importancia de las normas sociales, organizacionales e individuales en lugar de asumir que los principios universales deben gobernar todos los comportamientos.</p> <p>Examinar las brechas entre la comprensión moral y el comportamiento.</p> <p>Considerar qué experiencias sociales en el lugar de trabajo podrían promover el desarrollo ético.</p>
DIT de Rest	<p>Explorar las críticas al DIT y analizar otros métodos para identificar, medir y mejorar el desarrollo moral.</p>
Identidad Moral	<p>Investigar el desarrollo y la influencia situacional o universal de los estados, rasgos y características de la virtud, así como su impacto en la felicidad y otros resultados.</p> <p>Utilizar elementos de investigación de identidad moral y ética de la virtud en exámenes de cómo identificar, socializar y aprovechar eficazmente a los candidatos que poseen características virtuosas e integridad moral.</p> <p>Explorar la viabilidad de emplear métricas centradas en la integridad ética.</p> <p>Descubrir y mejorar instrumentos y medidas para evaluar la integridad ética.</p>
Teoría del Dominio Moral	<p>Examinar los factores que determinan por qué una determinada esfera de acción tiene prioridad sobre otras esferas en la motivación de comportamientos específicos.</p> <p>Desafiar la suposición de que un problema moral sólo existe cuando se reconoce cognitivamente, investigando en un nivel más profundo de dónde proviene realmente la moralidad y qué implica para la toma de decisiones en las organizaciones.</p> <p>Examinar la influencia de las normas, símbolos e indicaciones organizacionales, culturales y sociales.</p>

Teoría	Instrucciones para futuras investigaciones
	Considerar cuándo ciertas normas específicas de una situación, organización, comunidad, relación u otro contexto pueden o no (y deben o no) anular los principios universales.
Automaticidad Moral	<p>Investigar cuándo, cómo y en qué nivel de complejidad las personas luchan con decisiones morales.</p> <p>Investigar qué pueden hacer las organizaciones para alejar a las personas de las decisiones rápidas y automáticas (hacia decisiones lentas y reflexivas), y si hacerlo motiva opciones más éticas.</p> <p>¿Dónde, cuándo y por qué se enciende el cerebro cuando se toman y se reproducen decisiones éticas?</p> <p>¿Qué áreas del cerebro se liberan cuando se enfrentan a una situación ética difícil?</p> <p>¿Cuál es la secuencia en la que el cerebro se libera cuando experimenta una desconexión moral?</p> <p>¿Cuáles son los factores disposicionales y situacionales predominantes que llevan al cerebro a sanar del daño moral?</p>
Esquemas Morales	<p>Respaldar científicamente las teorías de los procesos morales con la investigación en psicología y neurociencia.</p> <p>¿Qué tan plástico es el cerebro en lo que se refiere a recablear y fortalecer las vías neuronales que conducirían a un comportamiento más prosocial?</p>
Heurística Moral	<p>Examinar la frecuencia, profundidad y precisión con la que los humanos usan la heurística moral.</p> <p>Dividir la “intuición” en subcategorías, como las intuiciones que representan heurísticas y las intuiciones que provienen de predisposiciones biológicas.</p> <p>¿Cómo interactúan varias situaciones, entornos sociales y diferencias de personalidad para activar procesos automáticos y deliberativos?</p>
Orientaciones Generales para la Investigación	<p>Examinar las raíces de la acción moral, así como la amplitud y profundidad de los procesos y resultados morales.</p> <p>Considerar el papel de las diferencias de personalidad en la activación de procesos automáticos y deliberativos.</p> <p>Examinar más a fondo el verdadero papel del pensamiento racional en el funcionamiento moral.</p>

Teoría	Instrucciones para futuras investigaciones
	Examinar los mismos temas tanto en situaciones que requieren procesamiento deliberativo como en situaciones que son inherentemente intuitivas; utilizar estudios de resonancia magnética funcional para observar la actividad de diferentes secciones del cerebro, aquellas asociadas con procesos cognitivos racionales y aquellas asociadas con juicios intuitivos, durante situaciones únicas. Desarrollar un modelo holístico de funcionamiento moral que permita una investigación diversa y ecléctica sobre este complejo tema.

Nota. DeTienne et al., (2021). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique., Journal of Business Ethics. 170:429–448.

Los autores consideran que estos nuevos derroteros constituyen una base importante que ayuda a los académicos de la administración a realizar investigaciones sobre ética empresarial desde un enfoque más unificado, en tanto se contemplan nuevos modelos para la toma de decisiones éticas, que sería valioso considerar en futuras investigaciones.

- En una línea complementaria, Treviño *et al.*, (2019) señalan que se ha desarrollado una extensa literatura para comprender las causas y consecuencias de la toma de decisiones y comportamientos (no) éticos en las organizaciones. Encuentran que gran parte de esta investigación se ha basado en métodos de investigación (por ejemplo, experimentos) que enfatizan la validez interna y el control sobre la validez externa y la generalización y por lo tanto, suelen utilizar muestras que no son representativas de los adultos que trabajan, y sus diseños a menudo no logran captar la complejidad contextual que define las realidades cotidianas de la vida organizacional. Esto incide en que los resultados podrían no ser generalizables a la población de adultos que trabajan. En función de ello, abogan por que se realice más investigación de campo ya que se considera más

adecuada para proporcionar explicaciones novedosas y generalizables de cómo los factores individuales (p. ej., tensión, emociones y personalidad) y ambientales (p. ej., dinámica de grupo, dinámica de autoridad, clima y situaciones de trabajo) promueven o frustran el comportamiento (no) ético dentro de las organizaciones. Afirman igualmente que los diseños a menudo no capturan el comportamiento y, en cambio, miden las intenciones de comportamiento, relación frente a la cual hay posturas divididas. Por ello, consideran valioso cerrar la brecha entre la intención y el comportamiento y construir una teoría para explicar cuándo y por qué ocurre un comportamiento (no) ético dentro de las organizaciones mediante la realización de investigaciones en el campo. Los autores señalan que teorías bien establecidas de la psicología, el comportamiento organizacional y la sociología sobre temas como la motivación (por ejemplo, la teoría de la autodeterminación, Deci & Ryan, 2000; la teoría del autocontrol, Carver & Scheier, 1998), las teorías del afecto (por ejemplo, Lazarus, 1991; Tracy & Robins, 2004), autorregulación (p. ej., Baumeister, 1997), estrés (p. ej., Hobfoll, 1988; Lazarus & Folkman, 1984), estratificación social (Saunders, 1990) y comportamiento en masa (Mombousse, 1967) parecen tener aplicaciones potenciales para comprender las causas y consecuencias del comportamiento ético en las organizaciones. Igualmente, consideran que la aparición de nuevas teorías como SIPT (Salancik & Pfeffer, 1978), no implica que teorías como la teoría de la identidad social (p. ej., Tajfel & Turner, 1979), la teoría cognitiva social (p. ej., Bandura, 1986; Fiske & Taylor, 1991) y la teoría del desarrollo moral (Kohlberg, 1984) hayan pasado de moda o agotado su utilidad como base para la investigación en este campo. Constatan que los estudios sobre desarrollo moral se han concentrado en el nivel

individual de análisis, si bien la mayoría de las decisiones organizacionales las toman *equipos*, que van desde grupos de trabajo de bajo nivel hasta comités en la sala de juntas. Por ello, dado que los grupos exhiben características únicas y cualidades emergentes, abogan por investigar en niveles más altos de análisis o grupales, como divisiones, departamentos y organizaciones.

- Finalmente, los autores proponen dos recomendaciones para mejorar el proceso de investigación sobre la toma de decisiones éticas en las organizaciones. La primera, intensificar el empleo de métodos de investigación cualitativos, que tienen una capacidad única identificar procesos y conceptos que no se exponen fácilmente en los enfoques cuantitativos. La segunda, compartir la investigación en entornos no académicos (por ejemplo, clases de MBA, encuestas en línea, conferencias de profesionales, etc.) y aceptar comentarios sobre su relevancia práctica, dado que estos permiten al académico desarrollar un mejor sentido de la medida en que la investigación es aplicable a la experiencia del mundo real y cómo hacerlo.

11.3. Limitaciones

La presente investigación examinó la relación existente entre la Competencia de Juicio Moral y el Estadio Moral con variables como el Nivel Jerárquico, el Área Funcional, el Sexo y la Edad de una muestra de estudiantes de formación directiva posgradual en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia (Bogotá). El presente estudio se propuso como una investigación de carácter seminal, en tanto buscó dilucidar las variables que podrían ser o no relevantes en el estudio del desarrollo moral para, a partir de sus conclusiones y recomendaciones, conformar un

programa de investigación sobre la formación de la competencia de juicio moral y la promoción del razonamiento moral en la formación directiva. En particular, si bien se han realizado algunos estudios en Colombia para identificar el razonamiento moral con estudiantes universitarios o empleados, no se conocen investigaciones que hayan explorado el Estadio Moral y la Competencia de Juicio Moral con directivos en ejercicio, como lo son los participantes de este estudio.

Si bien los resultados de la presente investigación plantean conclusiones y preguntas interesantes para desarrollar futuras investigaciones, las mismas deben considerarse a la luz de varias limitaciones. No obstante, se puede considerar que el tamaño de la muestra fue grande (554 sujetos en un amplio rango de edad) para testear las hipótesis planteadas, la muestra es relativamente homogénea, tomando en cuenta los parámetros muestrales de los sujetos: profesionales laboralmente activos en niveles gerenciales y no gerenciales que estudian posgrados en dirección en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, en la ciudad de Bogotá. Por lo tanto, se debe tener precaución al tratar de generalizar los resultados a una población gerencial más amplia y en un contexto geográfico y cultural diferente al de la presente investigación. El estudio no tomó en cuenta otras variables demográficas y psicográficas como estado civil, paternidad, nivel de ingreso, nacionalidad, antigüedad laboral, entre otras variables.

Algunas variables de los sujetos que se contemplaron para su posible inclusión, y no lo fueron, son:

- *Religiosidad*: por su importancia en relación con el desarrollo moral, se contempló su inclusión, pero por razones de ideología fundacional de la Universidad (institución educativa laica y no confesional) y la posible sensibilidad de los estudiantes frente al tema, se optó por no incluirla en el

estudio. Por la misma razón, no se incluyó en el estudio la Ideología Política de los sujetos de la muestra.

- *Educación*: dado que todos los participantes son profesionales y un porcentaje bajo tiene estudios de posgrado, no se consideró incluirla como variable, por su homogeneidad.
- *Rendimiento Académico*: se consideró incluirla como variable dado que diferentes estudios han demostrado su correlación con el desarrollo moral, pero se encontró poca variabilidad en las notas de los sujetos de la muestra.

Algunas variables de las organizaciones a las que pertenecen los sujetos, que se contemplaron para su posible inclusión, y no lo fueron, son:

- Sector institucional (privado, público, social): se consideró su inclusión, pero se encontró un bajo porcentaje de organizaciones del sector social.
- Tamaño de la organización: se consideró su inclusión, pero se encontró un bajo porcentaje de organizaciones de tamaño pequeño, dado que un porcentaje significativo de los sujetos de la muestra laboran en medianas y grandes empresas.
- Sector Económico: dado que las organizaciones de los participantes pertenecen a un amplio rango de sectores industriales no se consideró su inclusión, si bien hubiese sido deseable para efectos de discriminar los resultados obtenidos por actividad productiva de las organizaciones.

Las limitaciones derivadas del diseño de la investigación están relacionadas con su corte transversal, dado que idealmente una perspectiva longitudinal permite una mejor

comprensión del fenómeno estudiado en su evolución, bajo la forma, por ejemplo, de una investigación pretest-postest, que permitiese evaluar la efectividad de la formación ética recibida en el posgrado.

Se consideró prudente iniciar con un estudio que explorara las condiciones y variables del fenómeno del desarrollo moral en contextos organizacionales y educativos, para posteriormente continuar con una línea de investigación que indague el fenómeno en dichos ámbitos con aproximaciones teóricas y herramientas metodológicas (tanto validadas como novedosas), como las sugeridas previamente en las Recomendaciones Teóricas (Treviño *et al.*, 2019; DeTienne *et al.*, 2018; Lapsley & Carlo, 2006). En este orden de ideas, se considera que las recomendaciones de estos autores sobre los nuevos derroteros para la investigación del desarrollo moral en contextos educativos y organizacionales, se constituyen en el marco para futuras investigaciones sobre temas como el desarrollo moral de los docentes, la relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo con el desarrollo moral, la toma de decisiones éticas en contextos reales vs. simulados, la conformidad social, el papel de las redes sociales en la moralidad, las mediaciones pedagógicas que impulsan el desarrollo moral, etc.

Sería deseable que investigaciones futuras sobre el tema del desarrollo moral de los directivos contemplaran variables no consideradas en el presente estudio. En términos de variables demográficas se sugiere incluir la religiosidad, dado su importante rol en la regulación ética, particularmente en países en vía de desarrollo (Caprara, 2018), donde históricamente se le ha asimilado a la educación moral. Adicionalmente, Lind (2020) ha encontrado que se registran niveles de competencia moral más bajos en sociedades que profesan una mayor religiosidad. Igualmente, se sugiere considerar la variable *filiación o ideología política*, en la línea de los estudios sobre *fundamentos morales* (Haidt, 2013), que

señala la moralidad subyacente a las posiciones políticas. En términos de variables organizacionales, se sugieren considerar las variables relacionadas con el tamaño de la empresa, el sector institucional (privado, público, social) y el sector industrial. Así mismo, parece sugestivo adelantar un estudio sobre desarrollo moral contemplando la variable *democracia organizacional*, dados los resultados obtenidos por Verdorfer *et al.*, (2016) sobre el mayor desarrollo moral de trabajadores en empresas democráticas (de propiedad colectiva y administradas democráticamente).

Finalmente, se considera que este estudio, identificando un conjunto de variables estratégicas para la promoción del desarrollo moral en contextos organizacionales y educativos, le permitirá a la FAE de la Universidad Externado de Colombia diseñar un modelo pedagógico sólido para la formación ética de sus estudiantes de pregrado y posgrado. Desde una perspectiva teórica, este estudio estableció nexos conceptuales entre la Psicología Social de las Organizaciones y la Psicología Evolutiva que aborda el Desarrollo Moral, en la tradición investigativa de Jean Piaget, Lawrence Kohlberg, George Lind y el campo de la ética de las profesiones, liderado por James Rest. Esto permitió sentar una base para posteriores estudios que desde la academia, profundicen en la relación entre el desarrollo moral y variables organizacionales relacionadas con la estructura y la cultura organizacional, así como en pesquisas y propuestas sobre cómo incidir desde la formación académica y empresarial en el comportamiento ético de directivos ubicados en el ápice estratégico de las organizaciones o en áreas funcionales de la empresa particularmente sensibles en términos morales (recursos humanos, finanzas, mercadeo, etc.). Más allá de los resultados obtenidos frente a la comprobación empírica de las relaciones o hipótesis establecidas, el estudio aporta a la elucidación de factores relevantes e irrelevantes para la comprensión e intervención del desarrollo moral de las personas en el contexto del

desempeño de sus roles como ciudadanos, trabajadores, directivos, profesionales, estudiantes, etc.

No obstante, las limitaciones de la presente investigación, su aporte se considera valioso en términos de ser un estudio pionero en Colombia sobre el desarrollo moral de los gerentes, con una muestra grande de profesionales de diferentes disciplinas en un rango de edad amplio, adscritos a diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, y de organizaciones pertenecientes a un extenso espectro de sectores industriales. Por ello, sus hallazgos y conclusiones se juzgan valiosos para futuras investigaciones sobre el tema.

Referencias

- Abbott, J. & M. Bakan, J. (2003). *The corporation*. Canadá.
- Abdolmohammadi, M. J., & Ariail, D. L. (2009). *A test of the selection-socialization theory in moral reasoning of CPAs in industry practice*. Behavioral Research in Accounting, 21(2), pp. 1-12.
- Abdolmohammadi, M. J., & Reeves, M. F. (2000). *Effects of education and intervention on business students' ethical cognition: A cross sectional and longitudinal study*. Teaching Business Ethics, 4(3), pp. 269-284.
- Aboody, D., & Kasznik, R. (2000). *CEO stock option awards and the timing of corporate voluntary disclosures*. Journal of accounting and economics, 29(1), pp. 73-100.
- Aburdene, P. (2010). *Megatendencias 2010*. Colección: Management. Madrid, Ediciones Granica, S.A.
- Adler, N; Epel, E; Castellazzo, G; Ickovics, J. (2000). *Relación del estado social subjetivo y objetivo con el funcionamiento psicológico y fisiológico: datos preliminares en mujeres blancas sanas*. Health Psychol 19, pp. 586–592.
- Afriyenti, M. (2018, July). *The influence of moral reasoning and gender towards whistleblowing intention*. In First Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018) (pp. 557-561). Atlantis Press.
- Aghbal, A. H. (2014). *An empirical study on moral judgment competence and civic competencies of high school and university students in Morocco*. Journal of Educational & Psychological Sciences, 15(04).

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). *On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work*. *Journal of management*, 45(3), pp. 1057-1086.
- Agurto, Mariela (2017). *C-Score en médicos de dos centros hospitalarios chilenos según el test de competencia moral de Lind*. Mariela Agurto -Daniel Tello - Alfredo Elgueta l Ricardo Larrea -Tamara Minaeff- Alejandro Miranda - Ezio Parodi- Juan M. Salas- Antonio Vukusich- Semiramis Llanos -Pamela Daza. *Revista médica de Chile* versión impresa ISSN 0034-9887 Rev. méd. Chile vol. 145, núm. 9, Santiago set. 2017, <http://dx.doi.org/10.4067/s0034-98872017000901122>.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). *Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes*. *European review of social psychology*, 11(1), pp. 1-33.
- Akin, Asli (2020). *Religiöse erziehung und moralentwicklung: der einfluss einer religiös geprägten kindheit auf die moralische orientierung und kompetenz*. *Ética en Progreso* (ISSN 2084-9257). vol. 9 (2018). núm. 2, art. #3, pp. 27-43.
Doi:10.14746/eip.2018.2.3. | descargar. Título: "Educación religiosa y desarrollo moral: La influencia de una infancia influenciada por la religión en la orientación y competencia moral".
- Akin-Otiko, A. (2020). *Moral order in yoruba worldview and the impact of belief in the divinities*. *Black Theology*, 18(2), pp. 176-187.
- Alavi, M., & Mansor, S. M. S. (2011). *Categories of problems among international students in Universiti Teknologi Malaysia*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, pp. 1581-1587.

- Al-Disi, N. M., & Rawadieh, S. M. (2019). *Measuring moral judgment of education profession ethics among pre-service teachers of the school of educational sciences at the University of Jordan*. *International Education Studies*, 12(12), pp. 71-84.
- Altemeyer, B. (1983). *Right-wing authoritarianism*. Univ. of Manitoba Press.
- Ambrose, M. & Cropanzano, R. (2003). *A longitudinal analysis of organizational fairness: an examination of reactions to tenure and promotion decisions*. University of Central Florida and University of Colorado. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2003 by the American Psychological Association, vol. 88, núm. 2.
- Apel, K. O. (1990). *Diskurs und verantwortung: das problem des übergangs zur postkonventionellen moral*. Suhrkamp.
- Argyris, C. (1996). *Actionable knowledge: design causality in the service of consequential theory*. *The Journal of applied behavioral science*, 32(4), pp. 390-406.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México DF: Oxford University Press.
- Aridag, N. C., & Yuksel, A. (2010). *Analysis of the relationship between moral judgment competences and empathic skills of university students*. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(2), pp. 707-724.
- Aridağ, N.; Seydooğullari, S. Koc, M. (2014). *The investigation of moral judgement competence of high school students in terms of parental attitudes*. Ankara University, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, Year: 2014, vol. 47, núm. 2, pp. 21-40
- Aridağ, Nermin Çiftçi; Yüksel, Asuman (2010). *Analysis of the relationship between moral judgment competences and empathic skills of university students*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice* 10 (2) •

- Spring 2010 • 707-724© 2010 Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.
- Arie, L; Carrol, S. (2015). *CEO attitudes as determinants of organizational design: an integrated model*. vol. 15, edición 2. <https://doi.org/10.1177/017084069401500202>.
- Arlow, J. A. (1991). *Methodology and reconstruction*. The Psychoanalytic Quarterly, 60(4), pp. 539-563.
- Armon, C. (1998). *Adult moral development, experience, and education*. Journal of Moral Education, 27(3), p. 345.
- Armstrong, M. B. (1987). *Moral development and accounting education*. Journal of Accounting Education, 5(1), pp. 27-43.
- Arroyo, G. (2007). Aburdene, Patricia: *Megatendencias 2010. El surgimiento del capitalismo consciente*. Mensaje, 56(565), pp. 60-62.
- Arslan, S; Oztik, S; Kurban, N. (2021). *Do moral development levels of the nurses affect their ethical decision making? A descriptive correlational study 2021* Su'meyye Arslan, Sinem Tu' rer € Oztik and Nevin Kuzu Kurban. Clinical Ethics 2021, vol. 16(1), pp. 9–16.
- Asch, S. E. (1956). *Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority*. Psychological monographs: General and applied, 70(9), p. 1.
- Aubert, De Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- Forte, F. (2004). *Antecedents of managers moral reasoning author(s)*: Journal of Business Ethics, Jun. 2004, vol. 51, núm. 4 (Jun. 2004), pp. 315-347 Published by: Springer.
- Babin B. & Boles J. & Robin D (2000). *Representing the perceived ethical work climate among marketing employees*. J Acad Mark Sci 2000;28(3): pp. 345–58.

- Barnett, J; & Kars, M. (1989). *Managers, values, and executive decisions: an exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision-making*. Journal of Business Ethics 8: pp. 747-771, 1989. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2012). *Going global with social cognitive theory: From prospect to paydirt*. In Applied psychology (pp. 65-92). Psychology Press.
- Barba, B. (2007). *Experiencia y construcción personal de la moralidad, estudio de seis casos en Aguascalientes*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 12(35), pp. 1.209-1.239.
- Bardwick, J. M. (1971). *Psychology of women: A study of bio-cultural conflicts*. New York: Harper & Row.
- Barnett, T, K. Bass, and G. Brown (1994). *Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business*. Journal of Business Ethics 13, núm. 6. pp. 469-480; D. R. Forsyth (1985). *Individual differences in information integration during moral judgment*. Journal of Personality and Social Psychology 49. pp. 264-272.
- Barnett, T. &. Vaicys, C. (2000). *The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intention*. Journal of Business Ethics, 27, pp. 351-362.
- Barnett, T. (2001). *Dimensions of moral intensity and ethical decision making: An empirical study*. Journal of Applied Social Psychology, 31(5), pp. 1038-1057.

- Barnett, T., Bass, K. and Brown, G. (1996), *Religiosity, ethical ideology, and intentions to report a peer's wrongdoing*. *Journal of Business Ethics*, vol. 15, pp. 1161-74.
- Barnett, T., Bass, K., & Brown, G. (1994). *Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business*. *Journal of Business Ethics*, 13(6), pp. 469-480.
- Bart Duriez and Bart Soenens (2006). *Religiosity, moral attitudes, and moral competence: A critical investigation of the religiosity–morality relation*. *International Journal of Behavioral Development* 2006, 30 (1), pp. 76–83. Department of Psychology, Katholieke Universiteit Leuven, Belgium
- Bass B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Batson, C. D. & Shaw, L. L. (1991). *Encouraging words concerning the evidence for altruism*. *Psychological Inquiry*, 2, pp. 159-168.
- Batson, C. D., Early, S., & Salvarani, G. (1997). *Perspective taking: Imagining how another feels versus imagining how you would feel*. *Personality and social psychology bulletin*, 23(7), pp. 751-758.
- Baumeister, R. F. (1997). *Esteem threat, self-regulatory breakdown, and emotional distress as factors in self-defeating behavior*. *Review of General Psychology*, 1, pp. 145-174.
- Bédard, R. (2004). *Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. Traducido del francés por Rodrigo Muñoz para la revista *Ad-Minister*, Universidad EAFIT, Medellín-Colombia; número 3, julio-diciembre de 2003.

- Beltramini, R. F., Peterson, R. A., & Kozmetsky, G. (1984). *Concerns of college students regarding business ethics*. *Journal of Business Ethics*, 3(3), pp. 195-200.
- Berger, K. A., & Malinowski, C. (2004). *Differences in ethical attitudes of undergraduates of Asian and US ancestry*. *Journal of Competitiveness Studies*, 12(1), p. 79.
- Berger, K. A., & Malinowski, C. (2006). *Undergraduate male and female attitudes about hypothetical marketing moral dilemmas: Ten years later*. *American Society for Competitiveness*. In *Competition Forum*. vol. 4, núm. 1, p. 279.
- Berglund, C. (2007). *Ética para el cuidado de la salud*. Oxford University Press, 2007 - 239 páginas. Editor Prensa de la Universidad de Oxford, 2007 ISBN.
- Bernardi, R. A., & Arnold Sr, D. F. (2004). *Testing the "inverted-U" phenomenon in moral development on recently promoted senior managers and partners*. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), pp. 353-367.
- Betz, M., L. O'Connell and J. M. Shepard (1989). *Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior*. *Journal of Business Ethics* 8, pp. 321-324.
- Bhattacharya, O., Chatterjee, A., & Basu, J. (2017). *Humility: An emerging construct in moral psychology*. *Psychological Studies*, 62(1), pp. 1-11.
- Bienengräber, T. (2014). *Moral development in business education – social conditions influencing moral judgement competence*. Thomas Bienengräber. To cite this article: Moral development in business education – social conditions influencing moral judgement competence, *Journal of Vocational Education & Training*.
- Birn, A. E., & Richter, J. (2016). *El filantropocapitalismo de los EUA y la agenda mundial de salud: las fundaciones Rockefeller y Gates, pasado y presente*. *Medicina Social/Social Medicine*, 11(3), pp. 135-152.

- Björklund, F. (2003). *Differences in the justification of choices in moral dilemmas: Effects of gender, time pressure and dilemma seriousness*. Scandinavian journal of Psychology, 44(5), pp. 459-466.
- Blanco-González, A., Del-Castillo-Feito, C., & Miotto, G. (2021). *The influence of business ethics and community outreach on faculty engagement: the mediating effect of legitimacy in higher education*. European Journal of Management and Business Economics.
- Blanco-González, A., Miotto, G., Díez-Martín, F., & Prado-Román, C. (2020). *Relationship between equality policies and moral legitimacy according to experts' perceptions*. Trípodos, 48, pp. 103-116.
- Blasi, A (1980). *Bridging moral cognition and moral action: a critical review of the literature*. Psychological Bulletin, 80, pp. 1-45.
- Blasi, A. (1983). *Cognición moral y acción moral: Una perspectiva teórica*. Revisión de desarrollo, 3 (2), pp. 177-210.
- Blasi, A. (1995). *La comprensión moral y la personalidad moral: El proceso de integración moral*. En WM Kurtines y JL Gewirtz (Eds.), Desarrollo moral: una introducción (pp. 229-253). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Blasi, A. (1980). *Puente entre la cognición moral y la acción moral: una revisión crítica de la literatura*. Boletín psicológico. 88 (1): pp. 1-45. Doi: 10.1037 / 0033-2909.88.1.1 ISSN 0033-2909.
- Blatt, M. & Kohlberg, L. (1975). *The effects of classroom moral discussion upon children's level of moral judgment*. Journal of Moral Education, 4, pp. 129-161.
- Bly, R. (1996). *The Sibling Society*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

- Boada Ortiz, A. (2013). *Propuesta metodológica para la determinación de un coeficiente de género*. Aplicaciones e implicaciones para la educación en ciencias empresariales. *Revista Científica de UCES*, 17(1), pp. 19-60.
- Boada Ortiz, A., Rocchi, S., & Kuhndt, M. (2012). *Negocios y sostenibilidad: más allá de la gestión ambiental*.
- Boada, A; Colin, M. & Velásquez, N. Compiladores. (2019). *Gerencia de la innovación empresarial*. Universidad Externado de Colombia. DGP Editores, Bogotá. ISBN 978-958-790-198-6.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis*. *Human resource management*, 30(4), pp. 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1993). *The path to school leadership: a portable mentor*. Roadmaps to Success: The Practicing Administrator's Leadership Series. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Newbury Park, CA 91320.
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). *Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task*. *Psychological bulletin*, 119(1), p. 111.
- Bonilla, A & Trujillo, S. (2005). *Análisis comparativo de cinco teorías sobre el desarrollo moral*. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Psicología Bogotá.
- Borden, R. C. (1989). *Sherrill's Termination Released*. Bryan College Station Eagle, 3 March 1989, 1; A. Hamilton, Switzer Resigns, (State College, PA) Centre Daily Times, 20 June 1989, D1; Status of Sports Investigations on College Campuses, Chronicle of Higher Education, 7 June 1989, A34.
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). *Business students and ethics: A meta-analysis*. *Journal of business ethics*, 17(11), pp. 1117-1127.

- Bracht, J., & Zylbersztejn, A. (2018). *Moral judgments, gender, and antisocial preferences: an experimental study*. *Theory and Decision*, 85(3), pp. 389-406.
- Brady, N. & Hart, D. (2007). *An exploration into the developmental psychology of ethical theory with implications for business practice and pedagogy*. *Journal of Business Ethics*, vol. 76, núm. 4, pp. 397-412.
- Brenner, S. N. (1992). *Ethics programs and their dimensions*. *Journal of Business Ethics*, 11(5), pp. 391-399.
- Brower, H. H., & Shrader, C. B. (2000). *Moral reasoning and ethical climate: Not-for-profit vs. for-profit boards of directors*. *Journal of Business Ethics*, 26(2), pp. 147-167.
- Brown, C. (2007). *The twilight of international morality? Hans J. Morgenthau and Carl Schmitt on the end of the Jus Publicum Europaeum*.
- Brown, Donald J., and Jonathan B. King (1982). *Small business ethics: influences and perceptions*. *Journal of Small Business Management* 20 (January), pp. 11-18.
- Brown, M.E. (2007). *Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfalls*. *Organizational Dynamics*, vol. 36, pp. 140-55.
- Brown, P. A., Stocks, M. H., & Wilder, W. M. (2007). *Ethical exemplification and the AICPA Code of Professional Conduct: An empirical investigation of auditor and public perceptions*. *Journal of Business Ethics*, 71(1), pp. 39-71.
- Browning, J. and N. B. Zabriskie (1983). *How Ethical Are Industrial Buyers?* *Industrial Marketing Management* 12, pp. 219-224.
- Brummer, J. J. 1991. *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. New York, NY: Greenwood Press.

- Bucar, B., Glas, M., & Hisrich, R. D. (2003). *Ethics and entrepreneurs: An international comparative study*. *Journal of Business Venturing*, 18(2), pp. 261-281.
- Bussey, K., & Maughan, B. (1982). *Gender differences in moral reasoning*. *Journal of personality and Social Psychology*, 42(4), p. 701.
- Bužgová, R., & Sikorová, L. (2013). *Moral judgment competence of nursing students in the Czech Republic*. *Moral judgment competence of nursing students in the Czech Republic*. *Nurse Education Today*, 33(10), pp. 1201–1206.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1016/j.nedt.2012.06.016>.
- Calabrese, R. L. & Roberts, B. (2001). *This promise forsaken: Neglecting the ethical implications of leadership*. *International Journal of Educational Management*, 15, pp. 267-275.
- Cameille, Analía Gabriela (2013). *Competencia de juicio moral en estudiantes universitarios de psicología y abogacía de la universidad empresarial siglo 21*.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/19822>. *Revista Universidad Siglo XXI*. Colecciones Año 6 - Número 1.
- Campbell, K. (2005). *Agency of the instructional designer: Moral coherence and transformative social practice*. *Australasian Journal of Educational Technology*, 21(2).
- Capraro, Valerio and Sippel, Jonathan (2017). *Gender differences in moral judgment and the evaluation of gender-specified moral agents*. *Cognitive Processing*, 18 (4). pp. 399-405. ISSN 1612-4782 [Article] (doi:10.1007/s10339-017-0822-9). Middlesex University Research Repository.
- Capriotti, P. (2006). *Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa*. *Razón y palabra*, (53).

- Carlo, G., Eisenberg, N., & Knight, G. P. (1992). *An objective measure of adolescents' prosocial moral reasoning*. *Journal of research on adolescence*, 2(4), pp. 331-349.
- Carlson, D. S. & Perrewé, P. L. (1995). *Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership*. *Business Ethics* (62), pp. 829-838.
- Carosio, A. (2007). *La ética feminista: Más allá de la justicia*. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 12(28), 159-184.
- Carpendale, J; Parnell, V; & Wallbridge B. *Conceptualizations of knowledge in structuring approaches to moral development: a process-relational approach*. Department of Psychology, Simon Fraser University, Burnaby, BC, Canada.
- Carroll, A. (1983). *Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?* *Vital Speeches of the Day*, núm. 49, 1983, pp. 604-608.
- Carroll, A. (1991). *The Pyramide of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Jul 1991 *Business Horizons* 34(4): pp. 39-48.
- Carroll, A. B. (2015). *Corporate social responsibility*. *Organizational dynamics*, 44(2), pp. 87-96.
- Carroll, A.B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38 (3).
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Casas, J. (1987). *Curso de economía*. Madrid: Editorial Acebo.
- Cavanagh, G. F. (2009). *What's good for business?* *America*, 200(4), pp. 20-22.
- Cerbone, D., & Maroun, W. (2020). *Materiality in an integrated reporting setting: Insights using an institutional logics framework*. *British Accounting Review*, 52, pp. 1-18.

- Chaganti, V. (2012). *A study of moral judgment competence among indian students*. FedUni Journal of Higher Education, 2(1), 53-60.
- Chang, C; Sin, J; Hui, J. (2007). *The effects of moral development and adverse selection conditions on managers project continuance decisions: A study in the pacific-rim region*. Janie - Yen - Journal of Business Ethics (2007) 76: pp. 347–360. Doi: 10.1007/s10551-006-9286-z. RL: 2.4.1.
- Chanlat, J. F. (2005). *La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques*. Management des ressources humaines, pp. 159-175.
- Chao, M. C. H., Li, F., & Chen, H. (2016). *Perceived ethicality of moral choice: The impact of ethics codes, moral development, and relativism*. Nankai Business Review International.
- Chelliah, J., & Swamy, Y. (2018). *Deception and lies in business strategy*. Journal of Business Strategy, 39(6), pp. 36-42.
- Chodorow, N. (1974). *Family structure and feminine personality*. Women, culture and society, pp. 43-66.
- Christensen, L. & Peirce, E. & Hartman, L. & Hoffman, M. *Ética, responsabilidad social, la sostenibilidad y la educación en el Financial Times top 50 escuelas de negocios global: datos iniciales y futuras líneas de investigación*. Academy of Management Learning & Education (AMLE).
- Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.
- Chung, Y; Janne O. *The effect of cognitive moral development on honesty in managerial reporting*. Y. Sylvia H. Hsu1. J Bus Ethics (2017) 145: pp. 563-575. DOI 10.1007/s10551-015-2834-7. RL: 2.4.1.

Chung, J. O., & Hsu, S. H. (2017). *The effect of cognitive moral development on honesty in managerial reporting*. Journal of Business Ethics, 145(3), pp. 563-575.

Cinterfor - Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009).

Cipriani, G. P., Lubian, D., & Zago, A. (2009). *Natural born economists?* Journal of Economic Psychology, 30(3), pp. 455-468.

Clarke, C. (2012). *Female MBA students score low on ethics test*. Financial Times, August 24. Retrieved May 15, 2013, from <http://www.ft.com/cms/s/2/37c553dc-edd9-11e1-8d72-00144feab49a.html#axzz2JpqlWjjo>.

Cleek, M. A., & Leonard, S. L. (1998). *Can corporate codes of ethics influence behavior?* Journal of business ethics, 17(6), pp. 619-630.

Cohen, DV. (1992a). *Ethical choice in the workplace: Situational and psychological determinants*. Unpublished Ph.D. dissertation, Columbia University, New York.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Colby, A., Kohlberg, L., Speicher, B., Hower, A., Candee, D., Gibbs, J., & Power, C. (1987). *The measurement of moral judgement: Volume 2*. Standard issue scoring manual (vol. 2). Cambridge university press.

Collins, D. (2000). *The Quest to Improve the Human Condition*. The First 1 500 Articles Published in Journal of Business Ethics. Journal of Business Ethics 26, pp. 1-73 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1006358104098>.

Colquitt, A. & Conlon, D. & Wesson M. & Porter, C. & Jason, A. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology. 2001, vol. 86, núm. 3.

- Comunian, A. L., & Gielen, U. P. (2006). *Promotion of moral judgement maturity through stimulation of social role-taking and social reflection: An italian intervention study*. *Journal of Moral Education*, 35(1), pp. 51-69.
- Cooper, C. L., & Baglioni Jr, A. J. (1988). *A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health*. *British journal of medical psychology*, 61(1), pp. 87-102.
- Cortina A. y Connil J., (1998). *Democracia participativa y sociedad civil*. Una.
- Cummings, R.; Maddux, C.; Finn Maples, M. & Torres-Rivera, E. (2004). *Principled moral reasoning of students in education and counseling: assessment and intervention*. *Change: Transformation in Education*, 7 (1), pp. 17-30.
- Dahl, J. G., Mandell, M. P., & Barton, M. E. (1988). *Ethical frameworks of "tomorrow's business leaders"*. *International Journal of value-based Management*, 1(2), pp. 65-81.
- Darjoko, F. J & Nahartyo, E. (2016). *The effect of fraud type and anonymity on investigation decision due to whistleblowing by internal auditor*. *Proceeding National Accounting Symposium XVIII, Bandar Lampung*.
- Davis, J. E. (1995). *Crossing cultural divides: moral conflict and the Cairo population conference*. *Virginia review of sociology*, 2, pp. 189-212.
- Davis, M. A., Andersen, M. G., & Curtis, M. B. (2001). *Measuring ethical ideology in business ethics: A critical analysis of the ethics position questionnaire*. *Journal of business ethics*, 32(1), pp. 35-53.
- Davis, M. H. (1983). *Measuring individual differences in empathy: evidence for a multi-dimensional approach*. *Journal of Personality and Social Psychology* 44(1), pp. 113-126.

- Dawson, L. M. (1997). *Ethical differences between men and women in the sales profession*. *Journal of Business Ethics*, 16(11), pp. 1143-1152.
- Dawson, T. L. (2002). *New tools, new insights: Kohlberg's moral judgement stages revisited*. *International Journal of Behavioral Development*, 26(2), pp. 154–166.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1080/01650250042000645>.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). *Unfairness at work as a predictor of absenteeism*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), pp. 181-197.
- De Grande, P. (2014). *Robert K. Merton, Erving Goffman y el recurso del rol*. *Journal de Ciencias Sociales*, (3), pp. 55-65.
- Dean, K. L., Beggs, J. M., & Keane, T. P. (2010). *Mid-level managers, organizational context, and (un) ethical encounters*. *Journal of Business Ethics*, 97(1), pp. 51-69.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits*. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- den Nieuwenboer, N., Vieira da Cunha, J., & Treviño, L. K. (2017). *Middle managers and corruptive routine translation: The social production of deceptive performance*. *Organization Science*, 28, pp. 781–803.
- DeConinck, J. B. (2010). *The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors*. *Journal of Business Research*, 63(4), pp. 384-391.
- Dejours, C. (1993). *Contributions of the psychodynamic analysis of work situations to the study of organizational crises*. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), pp. 77-89.

- Delgado, Ricardo y Lara, Luz Marina (2008). *De la mediación del conflicto escolar a la construcción de comunidades justas*. Universitas Psychologica. Bogotá, vol. 7 (3), p. 5.
- Dellaportas, S., Cooper, B. J., & Leung, P. (2006). *Measuring moral judgement and the implications of cooperative education and rule-based learning*. Accounting & Finance, 46(1), pp. 53-70.
- Derry, R. (1987). *Moral reasoning in work-related conflicts*. Research in Corporate Social Performance and Policy, (9), pp. 25-50.
- Desplaces, E. D., Melchar, E. D., Beauvais, L. L. & Bosco, M. S. (2007). *The impact of business education on moral judgment competence: empirical study*. In: Journal of Business Ethics, vol. 74, 2007, núm. 1, pp. 73-87. GUMP, S. L
- Detert, J. R., L. K. Trevino, and V. L. Sweitzer (2008). *Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes*. Journal of Applied Psychology 93 (2008): pp. 374–91.
- DeTienne, C.; Dudley William, R; Bell, Kristen; Ellertson, F.; Ingerso, M. (2021). *Moral development in business ethics: An examination and critique*. Journal of Business Ethics 170:429–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04351-0>.
- Dewey, J. (1975). *Democracia y educación*.
- Dewey, J., & Hook, S. (1975). *Moral principles*.
- DeWolfe, T. E., Jackson, L. A. & Winterberger, P. (2004). *A comparison of moral reasoning and moral character in male and female incarcerated felons*. Sex Roles Journal, 18(9), 583-593. Doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

- DeWolfe, T. E., Jackson, L. A., & Winterberger, P. (1988). *A comparison of moral reasoning and moral character in male and female incarcerated felons*. *Sex Roles*, 18(9), pp. 583-593.
- Dhiman, A., Sen, A., & Bhardwaj, P. (2018). *Effect of self-accountability on self-regulatory behaviour: A quasi-experiment*. *Journal of Business Ethics*, 148(1), pp. 79-97.
- Dickson, M. W., Sniith, D. B., Grojean, M. W., Ehrhart, M. (2001). *An organizational climate regarding ethics: Hie outcome of leader valties and the practices that reflect them*. *Leadership Quarterly*, 12, 197-217. Doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Douglas, J., Lincoln Milton, M. Pressley (1982). *Ethical beliefs and personal values of top-level executives Taylor Little*. *Journal of Business Research*, volume 10, Issue 4, December, pp. 475-487.
- Drucker, P. (2017). *Concept of the corporation*. routledge.
- DuBois, James (1997). *The moral judgment of medical personnel. A cross-cultural study about brain death and organ explantation*. Unpublished dissertation, University of Vienna, Austria.
- Dukerich, J. M., M. L. Nichols, D. R. Elm, and D. A. Vollrath (1990). *Moral reasoning in groups: Leaders make a difference*. *Human Relations*, 43(5), pp. 473-493.
- Dunbar, R. I. (1992). *Neocortex size as a constraint on group size in primates*. *Journal of human evolution*, 22(6), pp. 469-493.
- Duthely, L. M., Nunn, S. G., & Avella, J. T. (2017). *A novel heart-centered, gratitude-meditation intervention to increase well-being among adolescents*. *Education research international*, 2017.
- Education: Interdisciplinary approaches*. Toronto: University of Toronto.

- Eisenberg, N; Okun, M. A., Shepard, S. A., &. (2000). *The relations of emotionality and regulation to dispositional empathy-related responding among volunteers-in-training*. *Personality and Individual Differences*, 28(2), pp. 367-382.
- Elm, D. R., & Nichols, M. L. (1993). *An investigation of the moral reasoning of managers*. *Journal of Business Ethics*, 12(11), pp. 817-833.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). *Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health*. *American journal of public health*, 92(1), pp. 105-108.
- Emler & Renwick & Malone, B. (1983). *The relationship between moral reasoning and political orientation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), pp. 1073-1080.
- Ética empresarial*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Evans III, J. H., Hannan, R. L., Krishnan, R., & Moser, D. V. (2001). *Honesty in managerial reporting*. *The Accounting Review*, 76(4), pp. 537-559.
- Eynon, G., Hills, N. T., & Stevens, K. T. (1997). *Factors that influence the moral reasoning abilities of accountants: Implications for universities and the profession*. *Journal of Business ethics*, 16(12), pp. 1297-1309.
- Fadil, P. & Robertson, C. (1999). *Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model*. Published 1 May 1999. *Business; Journal of Business Ethics*. DOI:10.1023/A:1005742016867Corpus ID: 15242478.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, H. Dunod et E. Pinat.

- Ferrell, O. C., & Skinner, S. J. (1988). *Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations*. *Journal of marketing research*, 25(1), pp. 103-109.
- Feurman, Á. G. (2002). *Los valores en las organizaciones*. Eseade.
- Fiolleau, K., Libby, T., & Thorne, L. (2020). *The right stuff: are not-for-profit managers really different?* *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 9(1), pp. 76-93.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). *Ethical decision making: A review of the empirical literature*. *Journal of business ethics*, 13(3), pp. 205-221.
- Forte, A. (2004). *Antecedents of Managers Moral Reasoning*. Source: *Journal of Business Ethics*, Jun. 2004, vol. 51, núm. 4 (Jun. 2004), pp. 315-347, Published by: Springer
Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/25075219>. RL: 2.4.1; 2.4.2.;2.4.3; 2.4.4.
- Foster, L., & Seitz, A. (1991). *Official attitudes to Germans during World War II: some Australian and Canadian comparisons*. *Ethnic and Racial Studies*, 14(4), pp. 474-492.
- Francia, R. (2018). *Heat and gender do not affect the professor's moral reasoning*. *Open Journal of Social Sciences*, 6, pp. 197-207. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.64017>.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*.
- Freeman, R.E. (1994). *Strategic management: A stakeholder approach*, pitman press.
- Frey, B. S. (1993). *Motivation as a limit to pricing*. *Journal of Economic Psychology*, 14(4), pp. 635-664.

- Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1983). *Ethical behavior of marketing managers*. *Journal of Business Ethics*, 2(4), pp. 291-299.
- Furlotti, Katia; Mazza, Tatiana; Tibiletti, Veronica, and Triani, Silvia (2019). *Women in top positions on boards of directors: gen-der policies disclosed in italian sustainability reporting*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), pp. 57-70.
- Furlotti, K., & Mazza, T. (2020). *Code of ethics and workers' communication policies: The role of corporate governance*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3060-3072.
- Gabriella Tello, Diane Swanson, Larry Floyd Cam, Caldwell (2013). *Transformative learning: A new model for business ethics education*. *Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 5, núm. 1, Spring 2013, 105-120. ISSN 1947-2900 (print) • ISSN 1947-2919 (online). Compilation Copyright © 2013 by St. Thomas University. All rights reserved.
- Galbraith, J. K. (1975). *La economía y el objetivo público*. Plaza & Janés.
- Galbreath, Jeremy (2018). *Is board gen-der diversity linked to financial performance? the mediating mechanism of CSR*. *Business & Society*, 57(5), pp. 863-889.
- Gapper, J. (2005). *Comment on Sumantra Ghoshal's "bad management theories are destroying good management practices"*. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), pp. 101-103.
- Garmon, L. C., Basinger, K. S., Gregg, V. R., & Gibbs, J. C. (1996). *Gender differences in stage and expression of moral judgment*. *Merrill-Palmer Quarterly* (1982-), pp. 418-437.
- Garza, J. y Patiño, S (2000). *Educación en valores*. México: Trillas.

- Gautschi, F. H., & Jones, T. M. (1998). *Enhancing the ability of business students to recognize ethical issues: An empirical assessment of the effectiveness of a course in business ethics*. *Journal of Business Ethics*, 17(2), pp. 205-216.
- Ghanem et al. (2019) *Accountability and moral competence promote ethical leadership*. *The Journal of Values-Based Leadership*: vol. 12: Iss. 1 Article 11. DOI: <https://doi.org/10.22543/0733.121.1247>, available at: <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol12/iss1/11>.
- Ghoshal, S. (2005) *Bad management theories are destroying good management practices*. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), pp. 75-91.
- Giacomino, D. E., & Akers, M. D. (1998). *An examination of the differences between personal values and value types of female and male accounting and nonaccounting majors*. *Issues in Accounting Education*, 13(3), p. 565.
- Gibbs, J. C., Basinger, K. S., Grime, R. L., & Snarey, J. R. (2007). *Moral judgment development across cultures: Revisiting Kohlberg's universality claims*. *Developmental Review*, 27(4), pp. 443-500.
- Gibbs, J. C., Moshman, D., Berkowitz, M. W., Basinger, K. S., & Grime, R. L. (2009). *Taking development seriously: Critique of the 2008 JME special issue on moral functioning*. *Journal of Moral Education*, 38(3), pp. 271-282.
- Gielen, U. P. (1986). *Moral reasoning in radical and non-radical german students*. *Behavior Science Research*, 20(1-4), pp. 71-109.
- Gijsselaers, W.H. & Milter, R.G. (2010). *Issues in accounting/business education*. Maastricht University, Maastricht, The Netherlands - Johns Hopkins University, Baltimore, MD, USA. Elsevier Ltd. All rights reserved. Lisa Jones Christensen, Ellen Peirce, Laura P. Hartman, W.

Gilligan C and J. Attanuci. (1988) *Two Moral Orientations, in Mapping the Moral Domain*. eds. Gilligan C, J. V. Ward, and J. M. Taylor (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988), pp. 73-86.

Gilligan, C. (1977). *La moral y la teoría: Psicología del desarrollo femenino*. México: Fondo de Cultura Económica.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gini, A (1997). *Moral leadership and business ethics*. J. Leadersh. Organ. Stud., 4 (4): pp. 64-81. Fritzsche DJ, Becker H (1983). *Ethical behaviour of marketing managers*. J. Bus. Ethics, 2 (4): pp. 291-299.

Gini, A. (1997). *Moral leadership and business ethics*. Journal of Leadership Studies, 4(4), pp. 64-81.

Gino, F., & Ariely, D. (2012). *The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest*. Journal of personality and social psychology, 102(3), p. 445.

Glanzer, P. L., & Ream, T. C. (2007). *Has teacher education missed out on the "ethics boom"? A comparative study of ethics requirements and courses in professional majors of christian colleges and universities*. Christian Higher Education, 6(4), pp. 271-288.

Glover, S. H., Bumpus, M. A., Logan, J. E., & Ciesla, J. R. (1997). *Re-examining the influence of individual values on ethical decision making*. In from the universities to the marketplace: the business ethics journey, pp. 109-119. Springer, Dordrecht.

Goffman E. (1971). *Relations in public: Microstudies of the public order*. Basic Books.

Greenberg, J. (1993). *Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 6(3), pp. 249-256.

- Greene, J., & Haidt, J. (2002). *How (and where) does moral judgment work?* Trends in cognitive sciences, 6(12), pp. 517-523.
- Grimaldo, M., & Merino, C. (2010). *Tolerancia y juicio moral en estudiantes universitarios de la ciudad de Lima*. Liberabit, 16(2), pp. 131-140.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). *Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics*. Journal of business ethics, 55(3), pp. 223-241.
- Gross, M. L. (1997). *Ethics and activism: The theory and practice of political morality*. Cambridge, MA Cambridge University Press. (My graphic illustration, GL.) In his study, Gross (1997) found a higher moral judgment competence in "pro-choice" activists (who defend the right of women to choose between abortion and non-abortion) than in rigorous anti-abortionists.
- Guedes, J; Deanne, N.; Hartog, A.; De Hoogh, Rosa, V.; Barreiros, J H. (2022). *Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates*. H. B. Juliana Porto, Journal of Business Ethics (2022) 180: pp. 215-244, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>
- Guiho-Bailly, M. P., & Guillet, D. (2005). *Psychopathologie et psychodynamique du travail*. EMC-Toxicologie-Pathologie, 2(3), pp. 98-110.
- Haan, N.; Langer, J. & Kohlberg, L. (1976). *Family patterns of moral reasoning*. Child Development, 47(4), pp. 1.204-1.206.
- Habermas, J. (1976). *Some distinctions in universal pragmatics*. Theory and Society, 3(2), pp. 155-167.

- Habermas, J. (1990). *Moral consciousness and communicative action*. (C. Lenhard & S. W. Nicholson, Trans.). Cambridge: MIT Press.
- Haidt, J., & Graham, J. (2007). *When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize*. *Social Justice Research*, 20(1), pp. 98-116.
- Haidt, J., & Hersh, M. A. (2001). *Sexual morality: The cultures and emotions of conservatives and liberals I*. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 191-221.
- Haidt, J., Graham, J., & Joseph, C. (2009). *Above and below left-right: Ideological narratives and moral foundations*. *Psychological Inquiry*, 20(2-3), pp. 110-119.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R., & Buckley, M. R. (2005). *Everybody else is doing it, so why can't we? Pluralistic ignorance and business ethics education*. *Journal of Business Ethics*, 56(4), pp. 385-398.
- Halbesleben, J., Wheeler, A. and Buckley, M. (2005). *Everybody else is doing it, so why can't we? Pluralistic ignorance and business ethics education*. *Journal of Business Ethics*, vol. 56, pp. 385-98.
- Hamel, G. (2010). *El futuro de la administración*. Editorial Norma, Bogotá.
- Hamilton, V. & Sanders, J. (1981). *The effect of roles and deeds on responsibility judgments: The normative structure of wrongdoing*. *Social Psychology Quarterly*, 44, pp. 237-254.
- Hardy, S. A., & Carlo, G. (2005). *Identity as a source of moral motivation*. *Human development*, 48(4), pp. 232-256.
- Hare, R. M. (1965). *Freedom and reason*. OUP Oxford.
- Harkness, S., Edwards, C. P., & Super, C. M. (1981). *Social roles and moral reasoning: A case study in a rural african community*. *Developmental Psychology*, 17(5), p. 595.

- Harrington, S. J. (1991). *What corporate America is teaching about ethics*. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), pp. 21-30.
- Harris, B. J. (1990). *Women and politics in early Tudor England*. *The historical journal*, 33(2), pp. 259-281.
- Heidbrink, H. (2017). *Moral judgment competence and political learning*. In *Moral Judgments and Social Education*, pp. 25-48). Routledge.
- Hemmerling, K. (2014). *Morality behind bars: An intervention study on fostering moral competence of prisoners as a new approach to social rehabilitation*. Doctoral dissertation, Peter Lang Ed.
- Henthorne, T; Donald P; Robin R. & Reidenbach, E (1992). *Identifying the gaps in ethical perceptions between managers and salespersons: A multidimensional approach*. *Journal of Business Ethics*. 11: pp. 849-865, 1992. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Selección de la muestra*. En *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 6ª edición, pp. 170-191.
- Herrero García, Pedro. *La competencia moral de los consejeros españoles*. Pedro Miguel Ángel Carbonero y Luis Jorge Martín Antón. Grupo de Investigación de Excelencia GR179 Psicología de la Educación, Departamento de Psicología, Universidad de Valladolid, 47002 Valladolid, España. *Sostenibilidad* 2020, 12 (13), p. 5350; <https://doi.org/10.3390/su12135350>
- Hersch, R; Reimer, J& Paolito, D. (1979). *El crecimiento moral*. De Piaget a Kohlberg. Narcea Editores.

- Higgins, A., Power, C. & Kohlberg. (1984). *Work climate and socio-moral development in two worker-owned companies, in Berkowitz and Osre (Eds.). Moral Educational: Theory and Application*, Erlbaum, Hillsdale, NJ: pp. 241-268.
- Hobfoll, S. E. (1988). *Ecology of stress*. New York, NY: Hemisphere Publishing Corporation.
- Hoffman, J. J. (1998). *Are women really more ethical than men? Maybe it depends on the situation*. *Journal of Managerial Issues*, pp. 60-73.
- Hoffman, M. L. (1981). *Is altruism part of human nature?* *Journal of Personality and Social Psychology* 40(1), pp. 121–137.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza, 1999. ISBN 84-206-6726-9
- Holder, E. E., & Levi, D. J. (1988). *Mental health and locus of control: SCL-90-R and Levenson's IPC scales*. *Journal of clinical psychology*, 44(5), pp. 753-755.
- Holstein, C. B. (1969). *Parental consensus and interaction in relation to the child's moral judgment*. University of California, Berkeley.
- Horner, J. (2020). *Moral features of the therapeutic relationship with adults: Dignity, trust, autonomy, vulnerability, and resilience*. In *Seminars in Speech and Language* (vol. 41, núm. 03, pp. 212-220). Thieme Medical Publishers.
- Hui, P. P., Chiu, W. C. K., Pang, E., Coombes, J., & Tse, D. Y. P. (2022). *Seeing through and breaking through: The role of perspective taking in the relationship between creativity and moral reasoning*. *Seeing Through and Breaking Through: The Role of Perspective Taking in the Relationship Between Creativity and Moral Reasoning*. *Journal of Business Ethics*, 180(1), pp. 57-69.

- Hummel, K., Pfaff, D., & Rost, K. (2018). *Does economics and business education wash away moral judgment competence*. *Journal of Business Ethics*, 150(2), pp. 559-577.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1007/s10551-016-3142-6>
- Hussain, N., & Attiq, S. (2017). *Relationship among ethical leadership, ethical climate, corporate social responsibility and performance outcomes*. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Hutton, P. (2006). *Understanding student cheating and what educators can do about it*. *College Teaching*, 54, pp. 171-176.
- Ishida, Chiharu (2006). *¿Cómo difieren las puntuaciones de DIT y MJT*? Una evaluación crítica del uso de escalas alternativas de desarrollo moral en los estudios de ética empresarial*. *Journal of Business Ethics*, 67 1, pp. 63-74
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janssen, O. (2004). *How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful*. *Journal of organizational behavior*, 25(2), pp. 201-215.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). *Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade*. *Revista de Administração de Empresas*, 48, pp. 87-125.
- Jones, M. & Versteegen, L. (1998). *The effect of organizational forces on individual morality: judgement, moral approbation, and behavior*. *Business Ethics Quarterly*, vol 8, núm. 3, Julio 1998.
- Jones, T. M. (1991). *Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model*. *Academy of management review*, 16(2), pp. 366-395.

- Jones, T. M., & Gautschi, F. H. (1988). *Will the ethics of business change? A survey of future executives*. *Journal of Business Ethics*, 7(4), pp. 231-248.
- Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). *Institutionalization of ethics: The perspective of managers*. *Journal of Business Ethics*, 22(2), pp. 133-143.
- Journal of Managerial Issues*.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). *Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict*. *Journal of applied psychology*, 89(3), p. 395.
- Kalimo, R., El Batawi, M. A., & Cooper, C. L. (1988). *Los Factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). *Ethical leader behavior and big five factors of personality*. *Journal of business ethics*, 100(2), pp. 349-366.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Focusing your organization on strategy-with the balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Karakose T, Kocabase I (2009). *An investigation of ethical culture in educational organizations*. *Afr. J. Bus. Manage.*, 3 (10): pp. 504-510.
- Karasioğlu, F., Humta, H., & Göktürk, I. E. (2021). *Investigation of accounting ethics effects on financial report quality & decision making: Evidence from kabul-based logistic corporations*. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 8(3), pp. 122-142.
- Katz, A. (1990). *the status of business ethics education in business school curricula*. Fairfield University, Fairfield, CT 06430, USA.
- Keasey, C. B. (1973). *Experimentally induced changes in moral opinions and reasoning*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(1), p. 30.

- Keast, D. A. (1996). *Values in the decision making of CEOs in public colleges*. Canadian Journal of Higher Education, 26(1), pp. 1-34.
- Kent, P; Van Liempd, D. (2021). *Linking corporate institutional logics and moral reasoning – evidence from large danish audit firms*. Management revue - Socio-Economic Studies, 2021, vol. 32, issue 1, 54-84. DOI: 10.5771/0935-9915-2021-1-54.
- Kernberg, O. F. (1988). *Object relations theory in clinical practice*. The Psychoanalytic Quarterly, 57(4), pp. 481-504.
- Khurana, R; Nohria, N. (2008). *Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, vol. 86, núm. 10, 2008, pp. 78-85.
- Kidwell, J. M., Stevens, R. E., & Bethke, A. L. (1987). *Differences in ethical perceptions between male and female managers: myth or reality?* Journal of business ethics, 6(6), pp. 489-493.
- Kietzig, B. (2015). *Die Bedeutung religiöser Bindung für die moralische Diskurs- und Urteilsfähigkeit von Jugendlichen: Empirische Untersuchungen und didaktische Konsequenzen* (Doctoral dissertation).
- Kietzig, Bernd (2014). *Die bedeutung religiöser bindung für die moralische diskurs- und urteilsfähigkeit von jugendlichen: empirische untersuchungen und didaktische konsequenzen*. [La importancia del apego religioso para el discurso moral y la capacidad de juicio de los jóvenes: Estudios empíricos e implicaciones didácticas.] Tesis doctoral inédita, Freie Universität Berlin.
- Kish-Gephart & Otros (1979). *Bad Apples, Bad Cases*. W. H. Hegarty and H. P. Sims, Organizational Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision

- Behavior: A Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology* 64 (1979): pp. 331-338. S. Flynn, M. Reichard, and S. Slane, Cheating as a Function of Task Outcome and Machiavellianism, *Journal of Psychology* 121 (1987): pp. 423-27; G. E. Jones and M. J. Kavanagh, An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Intentions in the Workplace, *Journal of Business Ethics* 15 (1996): pp. 511-23.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). *Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work*. *Journal of applied psychology*, 95(1), p. 1.
- Kitwood, T. (1996). *La preocupación por los demás, una nueva psicología de la conciencia y la moralidad*. (E. Álvarez Sáez, Trad.), Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Klein, HA, Levenburg, NM, McKendall, M. y Mothersell, W. (2007). *Hacer trampa durante los años universitarios: ¿Cómo se comparan los estudiantes de la escuela de negocios?* *Revista de ética empresarial*, 72 (2), pp. 197-206.
- Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). *Audit quality: Insights from the academic literature*. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(Supplement 1), pp. 385-421.
- Knouse, S. B., & Giacalone, R. A. (1992). *Ethical decision-making in business: Behavioral issues and concerns*. *Journal of Business Ethics*, 11(5), pp. 369-377.
- Kodwani, D. & Schillinger, M. (2009). *Ethics to Accountants: Challenges of a Global Qualification*. Presentation at the international conference "Can morality be taught?", University of Konstanz, Germany, pp. 27-31, 2009.

Koeplin, J. P. (2002). *An exploration of values and ethical choices of accounting students.*

International Business & Economics Research Journal (IBER), 1(5).

<https://doi.org/10.19030/iber.v1i5.3923>.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios.* Editorial Granica.

Kohlberg L. (1964). *Development of moral character and moral ideology.* In Hoffman ML, Hoffman LW (eds). Review of child development research vol. I. New York: Russel Sage Foundation, 1964, pp. 381-431.

Kohlberg, A. C. (s.f.). *Volume I: Theoretical foundations and research validation.*

Measuring Moral Judgment: A Review of 'The Measurement of Moral Judgment', p. 397.

Kohlberg, A. C. (s.f.). *Volume II: Standard issues scoring manual.* Measuring Moral Judgment: A Review of 'The Measurement of Moral Judgment', p. 975.

Kohlberg, L (1979). *Filosofías infantiles.* En J, Delval (Ed.), Lecturas de psicología del niño: vol 2. El desarrollo cognitivo y afectivo del niño y del adolescente, (pp. 303-314). Madrid: Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 1968).

Kohlberg, L (1989). *La comunidad justa en el desarrollo moral. Teoría y práctica.* En C, Cañon (Ed.), El sentido de lo humano: valores, psicología y educación, (2a. ed., pp. 19-81). Bogotá: Gazeta. (Trabajo original publicado en 1985).

Kohlberg, L. & Wasserman, E. (1980). *The cognitive-developmental approach and the Practicing Counselor: An Opportunity for conselors to rethink their roles.* The Personnel and Guidance Journal, May, pp. 559-567.

Kohlberg, L. (1958). *The development of modes of moral thinking and choice in the years ten to sixteen.* Disertación doctoral no publicada, Universidad de Chicago, Chicago.

- Kohlberg, L. (1958). *The development of modes of moral thinking and choice in the years 10 to 16*. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago, USA.
- Kohlberg, L. (1964). *Development of moral character and moral ideology*. En M.L. Hoffman y L.W. Hoffman, ed., *Review of child development research*, vol. I. New York: Russel Sage Foundation, S. pp. 381-431.
- Kohlberg, L. (1968). *Early education: A cognitive developmental view*. *Child Development*, 39(4), p. 1013.
- Kohlberg, L. (1968b). *Private speech: Four studies and a review of theories*. *Child Development*, 39(3), pp. 691-736.
- Kohlberg, L. (1984). *Essays in moral development: vol. 2. The psychology of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row
- Kohlberg, L. (1985b). *The just community in theory and practice*. In Berkowitz, M. & Oser, F. (eds.) *Moral Education*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. (A. ZubiaurZárate, Trad.), Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kohlberg, L. (1971). *Stages of moral development as a basis for moral education*, in C. M. Beck, B. S. Crittenden, and E. V. Sullivan, eds., *Moral*
- Kohlberg, L., & Hersh, R. (1977). *Moral development: A review of the theory*. *Theory into Practice*, 16(2), pp. 53-59.
- Kornberger, M; Justesen, L; Mouritsen, J. (2011). *When you make manager, we put a big mountain in front of you: An ethnography of managers in a big 4 accounting firm, accounting, organizations and society*. Volume 36, Issue 8, 2011, pp. 514-533, ISSN 0361-3682, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.007>.

- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). *Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance*. Journal of small business management, pp. 35, 37-64.
- Kovacevic, A; Hambusch, G; Michayluk, D. (2016). *The effectiveness of ethics training on the development of moral judgement in finance students*. Australasian Journal of Economics Education, 13(2), pp. 1-31.
- Kurt G, Hacıoglu G. (2010). *Ethics as a customer perceived value driver in the context of online retailing*. Afr. J. Bus. Manage., 4 (5): pp. 672-677.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Moral reasoning at work: Rethinking ethics in organizations*. 2nd ed. 2019. Springer Nature.
- Lagunes, P; Yang, X; Castro, A. (2019). *The state of corruption in Latin America*. Rice University's Baker Institute for Public Policy.
- Laily, N; Zulkha, R; Azzardina, Aulia. *The relationship between accounting students' moral development and narcissism on academic fraud*. Department of Accounting, Faculty of Economics, Universitas Negeri Malang, Indonesia. Journal of Education and Learning (EduLearn).
- Lajčiaková, Petra (2013). *The influence of study specialization on the moral reasoning in university students*. Acta Technologica Dubnicae. vol. 3, 2013, issue 1. DOI: 10.1515/atd-2015-0025.
- Lakatos (1978). *The methodology of scientific research programmes: philosophical papers volume 1*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). *Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study*. Journal of organizational behavior, 23(1), pp. 1-18.

Lampe, M., & Engleman-Lampe, C. (2012). *Mindfulness-based business ethics education*.

Academy of Educational Leadership Journal, 16(3), pp. 99–111.

Lan, G. & Gowing, M. & McMahon, Sh. & Rieger, F. & King, N. (2008). *A study of the*

relationship between personal values and moral reasoning of undergraduate

business students. From the issue entitled "The Twelfth Annual International

Conference Promoting Business Ethics". Journal of Business Ethics, Volume 78,

Numbers 1-2, pp. 121-139.

Lan, G., Zhang, H., Cao, J., & Bai, M. (2019). *Moral reasoning of Chinese accounting*

students and practitioners. Asian Journal of Business Ethics, 8(2), pp. 155–171.

Lane, I. M., Mathews, R. C., & Prestholdt, P. H. (1990). *Educational background, marital*

status, moral obligation, and the nurse's decision to resign from her hospital

I. Journal of Applied Social Psychology, 20(17), pp. 1432-1443.

Langford, P. (1995). *Approaches to the development of moral reasoning*, hove UK: LEA.

Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of

the ethical leadership questionnaire. Journal of Educational Administration, 52(3),

pp. 310-331.

Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). *Development and validity of*

the ethical leadership questionnaire. Journal of Educational Administration.

Lapsley, D., & Carlo, G. (2014). *Moral development at the crossroads: new trends and*

possible futures. Developmental Psychology, 50(1), 1.

Lapsley, D., & Hill, P. (2008). *On dual processing and heuristic approaches to moral*

cognition. Journal of Moral Education, 37, pp. 313–332. doi:

10.1080/03057240802227486.

Latif, D. A. (2001). *The relationship between pharmacists' tenure in the community setting and moral reasoning*. *Journal of Business Ethics*, 31(2), pp. 131-141.

Laurell, A. E. C. (2016). *Competing health policies: insurance against universal public systems*. *Revista latinoamericana de enfermagem*, 24.

Lavoie, D. y Culbert, SA (1978). *Etapas de organización y desarrollo*. *Relaciones humanas*, 31 (5), pp. 417–438. <https://doi.org/10.1177/001872677803100503>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations*. *Administrative science quarterly*, pp. 1-47.

Lawson, R. (1993). *The new technology of new management in the personal social services*. En Taylor-Goobyy, P. & Lawson, R. (eds.), *Markets and Managers: New Issues in the Delivery of Welfare*, Buckingham: Open University Press.

Lazarus, E. S. (1988). *Theoretical considerations for the study of the doctor-patient relationship: Implications of a perinatal study*. *Medical Anthropology Quarterly*, 2(1), pp. 34-58.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer

Lebouc, M. F. (2021). *Organizational evil and the responsibility of management and managerial practices*. *Empedocles: European Journal for the Philosophy of Communication*, 12(2), pp. 145-165.

Lee, Y. K., Choi, J., Moon, B. Y., & Babin, B. J. (2014). *Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses*. *International Journal of Hospitality Management*, 39, pp. 97-106.

- Lenz, B., Lind, H. P. D. G., & Kempf, H. P. D. W. (2006). *Moralische urteilsfähigkeit als eine determinante für drogenkonsum bei jugendlichen* (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar). Master thesis, Department of Psychology, University of Konstanz
- Lerkiatbundit, S., Utaipan, P. Laohawiriyanon, Ch., Teo, A. (2007). *Randomized controlled study of the impact of the Konstanz method of dilemma discussion on moral judgement*. Journal of Allied Health, 35(2), pp. 101-108.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). *Accounting for the effects of accountability*. Psychological bulletin, 125(2), p. 255.
- Lewin, A. Y., & Stephens, C. U. (1994). *CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model*. Organization Studies, 15(2), pp. 183-212.
- Lewis A; Palacios, S & Valenzuela M. (2016). *An integrational framework of organizational moral development, legitimacy, and corporate responsibility: A longitudinal, intersectoral analysis of citizenship reports*.
- Lewis, C. W. (2008). *Ethical norms in public service: A framework for analysis. ethics and integrity of governance: Perspectives across frontiers*. ed. by Leo WJC Huberts, Jeroen Maesschalck, and Carole L. Jurkiewicz, United Kingdom: Edward Elgar, pp. 44-64.
- Li, F., Chao, M. C., Chen, N. Y., & Zhang, S. (2018). *Moral judgment in a business setting: The role of managers' moral foundation, ideology, and level of moral development*. Asia Pacific Journal of Management, 35(1), pp. 121-143.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1007/s10490-017-9529-9>.
- Liaquat, Abdul Wahab. (2013). *Effect of dogmatic religiosity and educational environment on moral judgment competence*. Department of Psychology Faculty of Social Sciences International Islamic University Islamabad.

- Liedtka, J. M. (1992). *Exploring ethical issues using personal interviews*. Business Ethics Quarterly, pp. 161-181.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Lin, C; Chang, Y. (2009). *Multicultural experiences and moral development*. An Empirical Study of Purchasing Managers Christian University, Tainan, Taiwan, Roc. Social Behavior and Personality.
- Lin, Z. J., & Zhang, J. (2011). *Ethical awareness of chinese business managers and accountants and their views on the use of off-book accounts*. Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting, 27(1), pp. 143-155. <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1016/j.adiac.2011.04.004>.
- Lincoln, D; Pressley, M. (1982). *Ethical beliefs and personal values of top-level executives* Taylor Little. Journal of Business Research- Volume 10, Issue 4, December, pp. 475-487.
- Lind (2003). *Empirical findings on the cross-cultural validity of the moral judgement test - MJT*. DRAFT.
- Lind G. (1999). *An introduction to the moral judgment test (MJT)*. Psychology of.
- Lind G. (2004). *The meaning and measurement of moral judgment competence revisited – A dual-aspect model*. In Fasko D, Willis W (eds). Contemporary Philosophical and Psychological Perspectives on Moral Development and Education. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2004.
- Lind, G. (2000). *Off Limits: A cross-cultural study on possible causes of segmentation of moral judgement competence*. Round table paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April, New Orleans. L.A.

- Lind, G. (2001). *Validity Study of the Mexican Version of the Moral Judgment Test, MJT*. University of Konstanz, FB Psychologie. Recuperado el 7 de abril de 2008 de: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/b-public.htm>.
- Lind, G. (2002). *Moral Dilemma Discussion Revisited - The Konstanz Method*. Manuscrito presentado en el meeting de la Association for Moral Education (AME) en Chicago, Nov. pp. 7-9.
- Lind, G. (2004). *The meaning and measurement of moral judgment competence revisited: a dual-aspect model*. En D. Fasko y W. Willis (Eds.), *Contemporary Philosophical and Psychological Perspectives on Moral Development and Education* (pp. 185-220). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Lind, G. (2005). *The cross-cultural validity of the moral competence test*. Findings from 29 Cross-Cultural Studies. January 2005. Project: Moral-democratic competence education (MDCE). Paper prepared for the American Psychological Association APA, Aug. pp. 18-22, 2005.
- Lind, G. (2007). *La moral puede enseñarse*. Manual teórico práctico de la formación moral y democrática. Trillas: México.
- Lind, G. (2008). *The Moral Judgment Test (MJT) 1977-2008 Spanish Version*, (Last revision of this text: January 12, 2008). University of Konstanz: FB Psychologie. Recuperado el 7 de abril de 2008, de: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/b-public.htm>.
- Lind, G. (2009a). *Favorable learning environments for moral development*. A multiple intervention study with 3.000 students in a higher education context. Paper presented at the annual conference of aera, in San Diego, April pp. 13-17.

- Lind, G. (2009b). *Is morality a competence? Can it be taught?* Ponencia presentada en Julio del 2009 en la conferencia Can morality be taught? Is it a competence? Konstanz, Alemania.
- Lind, G. (2010). *Moral Competence: A "New" Paradigm for Promoting Global Democracy and Peace* (Foreword, summary, bibliography, and selected slides). Lynn Stuart Weiss Lecture at the 118th Annual Convention of the American Psychological Association at San Diego, California, August 2010.
- Lind, G. (2011). *Promoviendo las competencias morales y democráticas: Expresarse y escuchar a otros*. *Postconvencionales*, 3, pp. 26-41.
- Lind, G. (2016). *How to teach morality. Meaning and measurement of moral competence*. Chapter 4. (Berlin, Logos).
- Lind, G. (2018). *Estudios sobre la medición, naturaleza y desarrollo de la competencia moral-democrática (MJT)*. <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-references.htm>.
- Lind, G. 1985c. *The theory of moral-cognitive development. A social-psychological assessment. In moral development and social environment*. Studies into the 14 Philosophy and Psychology of Moral Judgment and Education. G. Lund, H. A. Hartmann, and R. Wakenhut, eds. pp. 21-53. Chicago: Precedent Publishing.
- Lind, G. (2011). *Promoviendo las competencias morales y democráticas: Expresarse y escuchar a otros*. *Postconvencionales*, 3, pp. 26–41.
- Lind, G., & Schillinger, M. (2007). *Development of a third dilemma for the moral judgment test: Accountant's dilemma*. Konstanz: Autor.

- Lind, G. (2003). *Moral ist lehrbar. Handbuch zur Theorie und Praxis der moralischen und demokratischen Bildung* [Morality can be taught. Handbook on theory and practice of moral and democratic education]. München: Oldenbourg.
- Lind, G.; Hartmann, H. & Wakenhut, R. (1985). *Moral development and the social environment*. Chicago: Precedent Publishing.
- Lind, G. (2013). *Favorable learning environments for moral competence development*. A multiple intervention study with 3.000 students in a higher education context. Lind, Georg. *International Journal of University Teaching and Faculty Development*; Hauppauge Tomo 4, núm., (4): pp. 173-192.
- Litzky, B. E., & MacLean, T. L. (2011). *Assessing business ethics coverage at top U.S. Business Schools*. In Swanson, D.L., & Fisher, D.G. (Eds.), *Toward assessing business ethics education* (pp. 133-142). Charlotte, NC: IAP.
- Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). *A review of empirical studies assessing ethical decision making in business*. *Journal of business ethics*, 25(3), pp. 185-204.
- Loevinger, J., & Blasi, A. (1976). *Ego Development: Conceptions and Theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Logsdon, J. M., & Yuthas, K. (1997). *Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development*. *Journal of Business Ethics*, 16(12), pp. 1213-1226.
- Loomis, C. (2002). *Whatever it takes*. *Fortune*, 25 November, pp. 74–75.
- Lupu, Iuliana (2009). *Moral, lernumwelt und religiosität: Die entwicklung moralischer urteilsfähigkeit bei studierenden in rumänien in abhängigkeit von verantwortungsübernahme und religiosität* [Dissertation]. Konstanz: University of Konstanz. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-95865>.

- Lupu, Iuliana (2013). *Moral competence and dogmatic religiosity*. In: E. Nowak, D. Schrader & B. Zizek., eds., *Educating competencies for democracy*, pp. 379-390. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- M. G. Jean-Tron, D. Ávila-Montiel, H. Márquez-González, G. Chapa-Koloffon, J. A. Orozco-Morales, A. V. Ávila-Hernández, O. Valdés-Pérez, & J. Garduño-Espinosa. (2022). *Differences in moral reasoning among medical graduates, graduates with other degrees, and nonprofessional adults*. *BMC Medical Education*, 22(1), pp. 1-8. <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1186/s12909-022-03624-z>.
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). *Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR*. *Journal of Management Studies*, 53(3), pp. 463-493.
- Maccoby, E.E. and Jacklin, C.N. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Macintyre, A. (2001). *Tras la virtud*. Barcelona: Crítica. (Trabajo original publicado en 1981).
- Maclagan, P. (1996). *The organizational context for moral development: Questions of power and access Patrick*. *Journal of Business Ethia* 15: pp. 645-654, 1996. © 1996 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Maclagan, P. W. (1993). *Issues concerning the moral development of people in organizations*. Hull University School of Management Working Paper, núm. 20.
- Madsen, P. (2005). *Responsible design and the management of ethics*. *Design Management Review*, 16(3), pp. 37-41.
- Madsen, P., Ph. D., & Shafritz, J. M., Ph. D. (Eds.). (1990). *Essentials of business ethics*. New York.

- Malinowski, C. (2012). *relationship between graduate students' moral judgments and their attitudes toward hypothetical marketing moral dilemmas*. Relationship between Graduate Students' Moral Judgments and Their Attitudes toward Hypothetical Marketing Moral Dilemmas. *Competition Forum*, 10(2), pp. 122-129.
- Malinowski, C; Berger, K. (2004). *Undergraduate student attitudes about hypothetical marketing dilemmas*. *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 525-535.
- Mar, Raymond A., Oatley, Keith and Peterson, Jordan, B. (2009). *Exploring the link between reading fiction and empathy*. Ruling out individual differences and examining outcomes, vol. 34, núm. 4, pp. 407- 428.
<https://doi.org/10.1515/COMM.2009.025>
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). *Managerial perspectives on risk and risk taking*. *Management science*, 33(11), pp. 1404-1418.
- Marín, G. (1993). *Ética de la justicia, ética del cuidado*. Asamblea de dones d'Elx.
- Martin, J. G., & Westie, F. R. (1959). *The tolerant personality*. *American sociological review*, pp. 521-528.
- Martynov, A., & Logachev, S. (2016). *Managerial Cognitive Moral Development and the Firm's Owners' Salience: Empirical Evidence*. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 6(1), p. 749.
- Mascolo, M; DiBianca, A; Greenway, D. (2021). *A relational approach to moral development in societies, organizations, and individuals*.
- Maslow, A. H. (1942). *The dynamics of psychological security-insecurity*. *Character & Personality; A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies*.
- Mason, E. S., & Mudrack, P. E. (1997). *Do complex moral reasoners experience greater ethical work conflict?* *Journal of Business Ethics*, 16(12), pp. 1311-1318.

- Mathes, E.W. (2021). *An evolutionary perspective on Kohlberg's theory of moral development*. *Curr Psychol* 40, 3908–3921. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00348-0>.
- Mathews, M. C. (1988). *Strategic intervention in organizations: Resolving ethical dilemmas*.
- Matrajt, Miguel (1994). *Estudios en salud mental ocupacional*. Taller Abierto, México DF
- Mayar Afriyenti (2018). *The influence of moral reasoning and gender towards whistleblowing intention*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 57. 1st International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship.
- McCabe, D. & Treviño, L. (1993). *Academic dishonesty: Honor codes and other situational influences*. *Journal of Higher Education* 64 (1993): pp. 522-38.
- McCabe, D. & Treviño, L. (1995). *Cheating among Business Students: A Challenge for Business Leaders and Educators*. *Journal of Management Education* 19, núm. 2 (1995): pp. 205-18.
- McCabe, D.; Trevino, L. & Butterfield, K. (1996). *The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace*. *Business Ethics Quarterly*, Volume 6, Issue, pp. 461-476.
- McCabe, D; Butterfield, K.; Treviño, L. (2006). *Academic dishonesty in graduate business programs: prevalence causes and proposed action*. *Academy of Management Learning & Education*, New York, vol. 5, núm. 3, pp. 294-305, 2006.
- McCabe, DL y Treviño, LK (1995). *Cheating Among Business Students: A Challenge for Business Leaders and Educators*. *The Journal of Management Education*, 19 (2), pp. 205-218.

- McCabe, DL, Butterfield, KD y Treviño, LK (2006). *Deshonestidad académica en programas de posgrado en negocios: Prevalencia, causas y acción propuesta*. Academia de aprendizaje y educación gerencial, 5 (3), pp. 294-305.
- McClelland, D. C., & Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society*. vol. 92051. Simon and Schuster.
- McFadden, Cheryl, Brian Miller, William Sypawka, Maria Clay, and Shelly Hoover-Plonk. (2013). *Leadership styles and moral judgment competence of community college personnel*. Community College Enterprise 19 (2): pp. 63-75.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2474/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1079653&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá (Colombia). ISBN: 0-07-045098-6.
- McNair, S. (2019). *Age Differences in Moral Judgment*. Older Adults are More Deontological than Younger Adults Yasmina Okan a Constantinos Hadjichristidisa, b Wändi Bruine de Bruin. McNair, S orcid.org/0000-0003-3111-234X, Okan, Y orcid.org/0000-0001-7963-1363, Hadjichristidis, C orcid.org/0000-0002-9441-6650 et al. (1 more author) (2019) Age differences in moral judgment: older adults are more deontological than younger adults. *Journal of Behavioral Decision Making*, 32 (1). pp. 47-60. ISSN 0894-3257 <https://doi.org/10.1002/bdm.2086>
- McNamee, S. (1977). *Moral behavior, moral development, and motivation*. *Journal of Moral Education*, 7(1), pp. 27-31.
- McNeel, S. P. (1994). *College teaching and student moral development*. *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*, pp. 27, 49.

- Medrano Samaniego, C. (1995). *Las diferencias en el desarrollo moral en función del sexo: un estudio realizado en el País Vasco*. CL&E, n°28. URL:
http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2941791&orden=0.
- Mejía J. & Ordóñez, C. (2004). *El fraude académico en la Universidad de los Andes: ¿qué, ¿qué tanto, y por qué?* Revista Estudios Sociales, núm. 18. Agosto de 2004, pp. 13-25.
- Mendel, P., Meredith, L. S., Schoenbaum, M., Sherbourne, C. D., & Wells, K. B. (2008). *Interventions in organizational and community context: a framework for building evidence on dissemination and implementation in health services research*. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 35(1), pp. 21-37.
- Mendenhall, W. (2015). *Introducción a la probabilidad y estadística*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Mendes, E.P. y Clark, J.A. *The Five Generations of Corporate Codes of Conduct and Their Impact on Corporate Social Responsibility*, Cf.
- Merle, R. (2018, April 19). *U.S. to fine Wells Fargo \$1 billion - The most aggressive bank penalty of the Trump era*. The Washington Post. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com>.
- Merton, R. C. (1995). *A functional perspective of financial intermediation*. Financial management, pp. 23-41.
- Mezo, M. & Guerrerom A. (2016). *Competencia moral-democrática en futuros profesores de pedagogía en educación básica en Chile ¿Importa la formación inicial docente?* Perfiles Educativos 38, 154, pp. 41- 56.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Harpercollins.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2001). *Researching configuration*. Rethinking Strategy, pp. 198-211.
- Mitchell, M; Reynolds, S; Treviño, L. (2019). *The study of behavioral ethics within organizations: A special issue introduction*. Personnel Psychology Volume 73, Issue 1. <https://doi.org/10.1111/peps.12381>.
- Moberg, D. and Seabright, M. (2000). *The development of moral imagination*. Business Ethics Quarterly, 10, pp. 845-884.
- Mockus, A. (2013). *Morality is not everything: Bogotá also listened to the voice for law and culture*. In: E. Nowak et al, eds., Educating competencies for democracy, pp. 305-330.
- Mofakhami, Aida (2021). *The effect of moral competence on online conformity behavior*. Ethics in Progress (ISSN 2084-9257). vol. 12 (2021). núm. 1, Art. #5, pp. 73-83. DOI:10.14746/eip.2021.1.6
- Moll, J., & Schulkin, J. (2009). *Social attachment and aversion in human moral cognition*. Neuroscience & Biobehavioral Reviews, 33(3), pp. 456-465.
- Moll, J., R. de Oliveira-Souza, P. J. Eslinger, I. E. Bramati, J. Mourao-Miranda, P. A. Andreiuolo, et al. (2009). *The neural correlates of moral sensitivity: a fmri investigation of basic and moral emotions*. Journal of Neuroscience 22 (2002): 2730-36; R. Salvador and R. G. Folger, Business Ethics, and the Brain, Business Ethics Quarterly 19, núm. 1 (2009): pp. 1-31.
- Momboisse, R. (1967). *Riots, revolts, and insurrection*. Springfield, IL: Charles Thomas

- Monga, M. (2007). *Managers' moral reasoning: evidence from large indian manufacturing organisations*. *Journal of Business Ethics* (2007) 71: pp. 179-194 Springer 2006.
DOI 10.1007/s10551-006-9133-2. RL: 2.4.1.
- Morality and Democracy Education*, pp. 1-25.
- Mouratidou, K., Goutza, S., & Chatzopoulos, D. (2007). *Physical education and moral development*. An intervention programme to promote moral reasoning through physical education in high school students. *European Physical Education Review*, 13(1), pp. 41-56.
- Mumford, M. D., Waples, E. P., Antes, A. L., Brown, R. P., Connelly, S., Murphy, S. T., & Devenport, L. D. (2010). *Creativity and ethics: The relationship of creative and ethical problem-solving*. *Creativity Research Journal*, 22(1), pp. 74-89.
- Myatt, M. (2013). *Hacking leadership: The 11 gaps every business needs to close and the secrets to closing them quickly*. John Wiley & Sons.
- Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Una opción para el futuro, 3.
- Neesham, C., Gu, J. (2015). *Strengthening moral judgment: a moral identity-based leverage strategy in business ethics education*. *J Bus Ethics* 131, pp. 527–534.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2483-2>.
- Nisan, M., & Kohlberg, L. (1982). *Universality and variation in moral judgment: A longitudinal and cross-sectional study in Turkey*. *Child Development*, pp. 865-876.
- Nowak, Ewa; Lind, Georg (2010). *Mis-Educative Martial Law – The Fate of Free Discourse and the Moral Judgment Competence of Polish University Students from 1977 to 19831*. This paper is based on a presentation at the annual conference of the Association for Moral Education in New York, 2007. It was in parts supported by a

- grant of the Alexander von Humboldt-Foundation to the first author (2008– 2010).
http://moralcompetence.net/pdf/Nowak-Lind-2009_miseducative-martial-law.pdf.
- Nunn, S. G., & Avella, J. T. (2017). *Symposium introduction: Achieving ethical leadership*. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), pp. 37-41.
- Nwachukwu, S. L., & Vitell, S. J. (1997). *The influence of corporate culture on managerial ethical judgments*. *Journal of Business Ethics*, 16(8), pp. 757-776.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2011). *Moral differentiation: Exploring boundaries of the “monkey see, monkey do” perspective*. *Journal of business ethics*, 102(3), pp. 379-399.
- O'Boyle, E. J., & Dawson, L. E. (1992). *The American Marketing Association code of ethics: instructions for marketers*. *Journal of Business Ethics*, 11(12), pp. 921-932.
- O'Fallon, M; Butterfield, K. (2005). *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*. July 2005, *Journal of Business Ethics* 59(4): pp. 375-413.
DOI:10.1007/s10551-005-2929-7.
- Ohreen, D., Sundararajan, B., Trifts, V., & Comber, S. (2022). *Vygotskian Business Ethics: The Influence of Peers on Moral Reasoning in Business Ethics Education*. *Journal of Management Education*, 46(1), pp. 70-105.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 607-634.
- Omar, A. (2006). *Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral*. *Psicología y salud*, 16(2), pp. 207-217.
- Ordoñez, C.; Mejía, J. & Castellanos, S. (2006). *Percepciones estudiantiles sobre el fraude académico: hallazgos y reflexiones pedagógicas*. *Revista de Estudios Sociales*, 23, pp. 37-44.

- Oser, F. (2009). *Perspectivas Futuras de la educación moral*. Revista Iberoamericana de Educación. Educación y Democracia. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) Número 8. Traducción: Mercé García Milá. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. España.
- Papalia, D; Wendkos, S; Duskin, R. (2009). *Psicología del desarrollo: De la infancia a la adolescencia*. Undécima edición. Derechos reservados © 2009, respecto a la undécima edición en español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. ISBN: 978-970-10-6889-2
- Parikh, B. (1980). *Development of moral judgment and its relation to family environmental factors in indian and american families*. Child Development, pp. 1030-1039.
- Parks-Leduc, L.; Mulligan, L.; Rutherford, M. (2021). *Can Ethics be taught? Examining the impact of distributed ethical training and individual characteristics on ethical decision*. Academy of Management Learning & Education 2021, vol. 20, núm. 1, pp. 30-49. <https://doi.org/10.5465/amle.2018.0157>.
- Peloza, J., White, K., & Shang, J. (2013). *Good and guilt-free: The role of self-accountability in influencing preferences for products with ethical attributes*. Journal of Marketing, 77(1), pp. 104-119.
- Pennino, C. (2002). *Is decision style related to moral development among managers in the U.S.?* (2002).
- Pérez, E. (1997). *Cognición y afecto en el desarrollo moral*. Valencia, España: Promolibro.
- Perri, David F; Callanan, Gerard A; Rotenberry, Paul F; Oehlers, Peter F. (2009). *Education and training in ethical decision making: Comparing context and orientation*. Education & Training; London, tomo 51, núm. 1, (2009): pp. 70-83. DOI:10.1108/00400910910931841

- Piaget, J (1979). *Filosofías infantiles*. En J, Delval (Ed.), *Lecturas de psicología del niño*: vol. 2. El desarrollo cognitivo y afectivo del niño y del adolescente, (pp. 287-302). Madrid: Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 1927).
- Piaget, J (1982). *Psicogénesis e historia de la ciencia*. México: Editorial Siglo XXI.
- Piaget, J (1994). *Seis estudios de psicología*. (3a. ed.) Bogotá: Labor. (Trabajo original publicado en 1964).
- Piaget, J. (1974). *El criterio moral del niño* (Nuria Vidal, trad.). Barcelona: Fontanella.
- Piff, PK, Stancato, DM, Cote, S., Mendoza-Denton, R. y Keltner, D. (2012). *La clase social más alta predice un mayor comportamiento poco ético*. *Actas de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos de América*, 109 (11), pp. 4086-4091.
- Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2022). *Responsible leadership and the reflective CEO: Resolving stakeholder conflict by imagining what could be done*. *Journal of Business Ethics*, 180(1), pp. 313-337.
- Plut, S. T. (2005). *Pulsión social y acciones colectivas*.
- Ponemon, L. A., & Gabhart, D. R. (1994). *Ethical reasoning research in the accounting and auditing professions*. In *moral development in the professions* (pp. 113-132). Psychology Press.
- Ponemon, P. (1990). *Ethical Judgments in Accounting: A Cognitive-Development Perspective*. *Critical Perspectives on Accounting* 1: pp.191-215.
- Ponemon, P. (1992). *Ethical Reasoning and Selection. Socialization in Accounting*. *Accounting, Organizations and Society* 17: pp. 239-258.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). *Values and the american manager: An update*. *California management review*, 26(3), pp. 202-216.

- Powers, S. I. (1988). *Moral judgement development within the family*. Journal of Moral Education, 17(3), pp. 209-219. Press, pp. 23-92.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and rebirth of the American community*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Rahim, M., Buntzman, G., White, D (1999). *An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles*. International journal of conflict management. 10(2), pp. 154-172. Recuperado el 30 de agosto de 2004, de la base de datos ProQUEST.
- Rahimipoor, T.; Hamid, T. (2010). *Correlation of managers' value systems and students' moral development in high schools and pre-university centers*. Educational Management Administration & Leadership. 38: pp. 423-442. Información del editor: SAGE Publications, 2010.
- Ramos, F. (2021). *Impacto de la competencia moral en las competencias de liderazgo directivo en dos instituciones de educación superior*. Luis Alonso Ramos Franco. Perú: Arequipa. Universidad Católica San Pablo. Facultad de Ciencias Económico-Empresariales y Humanas. Escuela Profesional de Psicología.
https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/17003/1/RAMOS_FRANCO_LUI_LID.pdf.
- Rau, S. & Weber, J. (2004). *Auditor quality and stage of moral reasoning*. Journal of Accounting Ethics & Public Policy. vol. 4, núm. 1, (2004).
- Rawls, J. (1995). *Una teoría de la justicia*. México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1971).
- Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1991). *A conceptual model of corporate moral development*. Journal of Business ethics, 10(4), pp. 273-284.

- Reppete, E. (1997). *La empatía en el cambio constructivo de comportamiento y de personalidad*. Revista en Psicología General y Aplicada, 32 (144). pp. 99-107.
- Rest, J. (1986). *Moral Development: advances in research and theory*. Nueva York: Hardcover.
- Rest, J. (1987). *Moral judgment: An interesting variable for higher education research*. Paper for the Annual Convention for the Association for the Study of Higher Education, Baltimore, Maryland, November 21, 1987.
- Rest, J. (1973). *The hierarchical pattern of moral judgment: A study of patterns of comprehension and preference of moral stages*. Journal of Personality 41: pp. 86-109.
- Rest, J. and S. J. Thoma (1986). *Educational Programs and Interventions, In Moral Development: Advances in Research and Theory*, ed. J. Rest (New York: Praeger, 1986), pp. 59-88.
- Rest, James y Narváez, Darcia (eds.) (1994). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Richar A. Johnson, James P. Neelankavil y Arvind Jadhav (1986). *Desarrollo del recurso ejecutivo*. Horizontes de negocios. 29 de noviembre de 1986. p. 32.
- Roberts, D. H., & Koeplin, J. (2007). *Sustainability reporting practices in Portugal: Greenwashing or triple bottom line?*
- Roberts, DH y Koeplin, JP (2002). *Impacto de la capacidad de juicio moral cognitivo en el conocimiento de las señales de alerta*. Investigación sobre ética contable, vol. 8, pp. 125-143.

- Robertson, D., J. Snarey, O. Ousley, K. Harenski, F. D. Bowman, and R. Gilkey. (2007). *The neural processing of moral sensitivity to issues of justice and care*. *Neuropsychologia* 45 (2007): pp. 755–66.
- Robertson, E. M. (2007). *The serial reaction time task: Implicit motor skill learning?* *Journal of Neuroscience*, 27(38), pp. 10073-10075.
- Robertson, C., & Fadil, P. A. (1999). *Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model*. *Journal of business ethics*, 19(4), pp. 385-392.
- Robin, D., & Babin, L. (1997). *Making sense of the research on gender and ethics in business: A critical analysis and extension*. *Business Ethics Quarterly*, 7(4), pp. 61-90.
- Robles Francia, V. H. (2019). *Introducing the Emotive moral competence index (EMCI): A new measurement of moral judgment*. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 13(4).
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.5812/ijpbs.90832>
- Robles, Victor Hugo (2018). *Un pequeño cambio en la ética del profesor universitario*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. versión On-line ISSN 2007-7467. RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ vol. 9, núm. 17. Guadalajara. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.393>.
- Robles, V. (2009). *Validación de un cuestionario sobre la competencia del juicio moral de los gerentes*. Hidalgo, México. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), pp. 112-120.
- Rogers, V., & Smith, A. (2001). *Ethics, moral development, and accountants-in-training*. *Teaching Business Ethics*, 5(1), pp. 1-20.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rose J. D. (2012). *Development of moral reasoning at a higher education institution in Nigeria*. In: *Emerging Leadership Journeys*, vol. 5, núm. 1, pp. 81-101.
- Rotter, J.B. (1966). *Internal external control of reinforcement*. Psychological Monographs, p. 80 (1, Whole núm. 609).
- Ruegger, D., & King, E. W. (1992). *A study of the effect of age and gender upon student business ethics*. Journal of Business ethics, 11(3), pp. 179-186.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). *Improving the "leader-follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response*. Journal of Business Ethics, 99(4), pp. 587-608.
- Ruiz, P; Ruiz, C. & Martínez, R. (2011). *The cascading effect of top management's ethical leadership: Supervisors or other lower-hierarchical level individuals? African Journal of Business Management* vol. 5(12), pp. 4755-4764. Doi: 10.5897/AJBM10.718. ISSN 1993-8233 ©2011 Academic Journals.
- Rutledge, R. W. and K. E. Karim (1999). *The influence of self-interest and ethical considerations on managers evaluation judgments, accounting, organizations and society*. 24(2), pp. 173-184.
- S. Flynn, M. Reichard, and S. Slane (1987). *Cheating as a function of task outcome and machiavellianis*, Journal of Psychology 121: 423-27; G. E. Jones and M. J. Kavanagh, *An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Intentions in the Workplace*, Journal of Business Ethics 15 (1996): pp. 511-23.
- Salamon. L. & Anheier, H. (1992a). *Toward an understanding of the international nonprofit sector*. Working Paper of the Johns Hopkins University, núm. 1.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *A social information processing approach to job attitudes and task design*. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 224-253.
- Samanci, N. K. (2015). *A study on the link between moral judgment competences and critical thinking skills*. *A Study on the Link between Moral Judgment Competences and Critical Thinking Skills*. *International Journal of Environmental and Science Education*, 10(2), pp. 135-143.
- Sampieri, R., Collado, C., Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Tercera Edición: Buenos Aires: Mac Graw Hill.
- Sanderse, Wouter (2012). *The Meaning of Role Modelling in Moral and Character Education*. *Journal of Moral Education*, vol. 42, núm. 1, pp. 28-42.
- Santonja, A. (2005). *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*. Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales, Marcial Pons.
- Santos, L. S. & Serafim, M. C. (2022). *Phronesis, moral judgment, and ethical decision making*. *Experiences of Public Managers in the Area of Emergency Management*. *Organizações & Sociedade*, 29, pp. 414-442.
- Sastre, G; Moreno, M. (2003). *La construcción del razonamiento moral: El sentimiento de culpa*. *Anuario de Psicología* 2003, vol. 34, núm. 9, 2, pp. 191-201, 2003, Facultat de Psicologia Universitat de Barcelona.
- Sathish Kumar, R., & Sathyamurthi, D. K. (2018). *A comparative study on substance use disorder among adolescents of an urban slum and a village*. *International Journal of Current Research*, 10(02).
- Saunders, P. (1990). *Social class and stratification*. New York, NY: Routledge

- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., & Peng, A. C. (2012). *Embedding ethical leadership within and across organization levels*. *Academy of Management Journal*, 55(5), pp. 1053-1078.
- Schein, E. H. (1966). *The problem of moral education for the business manager*. *IMR; Industrial Management Review* (pre-1986), 8(1), p. 3.
- Schein, E. (1980). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes Editores S.A.
- Scheler, M. (1996). *Ordo amoris*. Madrid, España: Caparrós.
- Schiaefli, A., Rest, R. & Thomas, S. J. (1985). *Does moral education improve moral judgment? A meta-analysis of intervention studies using the defining issues test*. In: *Review of Educational Research*, vol. 55, núm. 3, pp. 319-352.
- Schillinger, M. & Lind, G. (2003). *Moral judgement competence in brazilian and german university students*. Annual Meeting of the American Education Research Assotiation.
- Schillinger, M. (2006). *Learning environment and moral development: How university education fosters moral judgment competence in Brazil and two german-speaking countries*. Konstanz: University Konstanz. <http://moralcompetence.net/mut/mjt-engl.htm>.
- Schlaefli, A., Rest, J. R., & Thoma, S. J. (1985). *Does moral education improve moral judgment? a meta-analysis of intervention studies using the defining issues test*. *Review of Educational Research*, 55(3), pp. 319-352.
<https://doi.org/10.3102/00346543055003319>.

Schmiljun, A. (2019). *Moral competence and moral orientation in robot*. vol. 10, núm. 2.

Core Topics-Related Articles. Published 2019-10-10.

<https://doi.org/10.14746/eip.2019.2.9>.

Schminke, M. & Arnaud, A. & Kuenzi, M. (2007). *The power of Ethical Work Climates*.

Organizational Dynamics, vol. 36, núm. 2, pp. 171-186, 2007.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). *The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes*. Organizational behavior and human decision processes, 97(2), pp. 135-151.

Schroeder, D. (2002). *Ethics from the top: top management and ethical business*. Business Ethics: A European Review, 11(3), pp. 260-267.

Schwartz, M. (2005). *Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics*. Journal of Business Ethics (2005), vol. 59, Issue: 1-2, pp. 27-44

Scofield, S. B., Phillips Jr, T. J., & Bailey, C. D. (2004). *An empirical reanalysis of the selection-socialization hypothesis: a research note*. Accounting, Organizations and Society, 29(5-6), pp. 543-563.

Seitz, Clarissa (1991). *Demokratiefähigkeit und moralisches urteilen bei schülern - ein vergleich von einheimischen und aussiedlerkindern*. Universität Konstanz: Diplomarbeit im Fach Psychologie.

Selman, R.L. (1976) *Social-cognitive understanding: A guide to educational and clinical practice*. En T. LICKONA (Ed.) Moral development and behavior. Nueva York: Holt, Rinehart, and Wilson.

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline*. Measuring Business Excellence.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Ed. Granica.

- Serafim, M. C. (2006). *Variedade de ambientes organizacionais como condição para a qualidade de vida*. Qualidade de vida e fadiga institucional, pp. 111-126.
- Serwinek, P. J. (1992). *Demographic & related differences in ethical views among small businesses*. Journal of business ethics, 11(7), pp. 555-566.
- Seydooğullari, S; Arıdağ; N; Koç, M. (2014). *The investigation of moral judgement competence of high school students in terms of parental attitudes*. Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences, Year: 2014, vol. 47, núm. 2, pp. 21-40.
- Sharma, S., & Nguan, O. (1999). *The biotechnology industry and strategies of biodiversity conservation: the influence of managerial interpretations and risk propensity*. Business Strategy and the Environment, 8(1), pp. 46-61.
- Shenkir, W. (1990). *A perspective from education: business ethics*. Management Accounting, 72(12), pp. 30-33.
- Shweder, R. A. (1982). *Beyond self-constructed knowledge: The study of culture and morality*. Merrill-Palmer Quarterly (1982-), pp. 41-69.
- Shweder, R. A., Haidt, J., Horton, R., & Joseph, C. (1993). *The cultural psychology of the emotions*. Handbook of emotions, pp. 417-431.
- Simpson, E. L. (1974). *Moral development research*. Human development, 17(2), pp. 81-106.
- Sims RR, Brinkman J (2003). *Enron ethics (or: culture matters more than codes)*. J. Bus. Ethics, 45: pp. 243-256.
- Sinclair, A. (1993). *Approaches to organisational culture and ethics*. Journal of Business ethics, 12(1), pp. 63-73.

- Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). *Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals*. Journal of the Academy of Marketing science, 35(2), pp. 284-294.
- Sjoberg, G. T. R. Vaughan, and N. Williams (1984). *Bureaucracy as a Moral Issue*. Journal of Applied Behavioral Science 20, núm. 4, pp. 441-53.
- Sjöberg, L., & Winroth, E. (1986). *Risk, moral value of actions, and mood*. Scandinavian Journal of Psychology, 27(1), pp. 191-208.
- Slovácková, Birgita (2001). *moral competence and moral attitudes of students at the medical faculty of Charles University in Hradec Králové*. Univerzity Karlovy v Hradci Králové. In: Psychiatrie, roc. 5, c. 2, 2001, pp. 74-79.
- Smith, H. R., & Carroll, A. B. (1984). *Organizational ethics: A stacked deck*. Journal of Business Ethics, 3(2), pp. 95-100.
- Snarey, J. R. (1985). *Cross-cultural universality of social-moral development: A critical review of Kohlbergian research*. Psychological bulletin, 97(2), p. 202.
- Soltani, B. (2014). *The anatomy of corporate fraud: A comparative analysis of high profile american and european corporate scandals*. Journal of Business Ethics, 120, pp. 251-274.
- Soon, L. G. (2003). *Differences in ethical judgement between chinese and singaporeans: Individual reactions to self and organisational interest considerations*. Singapore Management Review, 25(2), pp. 1-25.
- Sparks, J., & Merenski, J. (2000). *Recognition based measures of ethical sensitivity and reformulated cognitive moral development: An examination and evidence of nonlogical validity*. Teaching Business Ethics, 4, pp. 339-357.

- Speicher, B. (1994). *Family patterns of moral judgment during adolescence and early adulthood*. *Developmental Psychology*, 30(5), p. 624.
- Sridhar, B. S. & Camburn, A. (1993). *Stages of moral development of corporations*. *Journal of Business Ethics*, 12(9), pp. 727-739.
- Sroka, W. & Lőrinczy, M. (2015). *The perception of ethics in business: Analysis of research results*. *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 156-163.
- Sroka, W. & Szántó, R. (2018). *Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results*. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 14(3), pp. 111-126.
- Starke, J. (1989). *Contract-defences to action for alleged breach-economic duress-new contract increasing charges signed under pressure*. *Australian Law Journal*, 63(11), pp. 791-792.
- Starke, L. (1989). *The five stages of corporate moral development*. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility* 3: pp. 13-14.
- State of the Global Workplace (2022). *Report -The voice of the world's employees*.
- Stear, R.; Pavlos Stamboulides, Peter Neville Lewis, Lysbeth Plas, Petra Wilton, and Patrick Woodman (2014). *Managers and their moral dna*. Better Values, Better Business (2014). Copyright Chartered Management Institute © First published March 2014. Chartered Management Institute 2 Savoy Court, Strand, London, WC2R 0EZ Registered charity number 1091035 Incorporated by Royal Charter. British Library Cataloguing in Publication Data A CIP catalogue record for this report is available from the British Library 0-85946-419-9.

- Stiff, J. B., J. P. Dillard, L. Somera, H. Kim, and C. Sleight. (1988). *Empathy, communication, and prosocial behavior*. Communication Monographs 55(2), pp. 198-213.
- Strong, K. C., & Meyer, G. D. (1992). *An integrative descriptive model of ethical decision making*. Journal of Business Ethics, 11(2), pp. 89-94.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review 20: pp. 571-610.
- Sutherland, E., Cressey, D.R. (1970). *Principles of Criminology*. 8th edition. Lippincott. Chicago. IL.
- Sutherland, E.H., Cressey, D.R. & Luckenbill, D. F. (1992). *Principles of criminology*. Altamira Press.
- Swanson, D. L., & Fisher, D. G. (2011). *Assessing business ethics education: Starting the conversation in earnest*. In D. L. Swanson & D. G. Fisher (Eds.), *Toward assessing business ethics education. Advancing business ethics education* (pp. 1-21). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Sweeney, J. T., & Fisher, D. G. (1998). *An examination of the validity of a new measure of moral judgment*. Behavioral Research in Accounting, 10, p. 138.
- Sweeney, J. T. & Roberts, R. W. (1997). *Cognitive moral development and auditor independence*. Accounting, organizations, and society, 22(3-4), pp. 337-352.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). *13 ethical decisions making: Where we've been and where we're going*. Academy of management Annals, 2(1), pp. 545-607.

Tetlock, P. E., & Lerner, J. S. (1999). *The social contingency model: Identifying empirical and normative boundary conditions on the error-and-bias portrait of human nature*. *Dual-process theories in social psychology*, pp. 571-585.

The FedUni Journal of Higher Education. vol. VII, núm. 1. February 2012.

Thomas, W. (2002). *El ascenso y la caída de enron*. *Journal of Accountancy*. Recuperado el 22 de noviembre en

<https://www.journalofaccountancy.com/issues/2002/apr/theriseandfallofenron.html>

Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: MacGraw-Hill Book Company.

Timón Herrero, M. & Sastre Vilarrasa, G. (2003). *Los sentimientos en el ámbito de la moral*. *Educação e pesquisa*, 29, pp. 219-234.

Timothy, L. (2016). *Fort adding ethics to the classroom*. Article IconArticle. AACSB.

Friday, January 1, 2016.

Tirri, K. (2003). *The moral concerns and orientations of sixth- and ninth-grade students*.

Educational Research and Evaluation, 9, pp. 93-108.

Tirri, K. & Nokelainen, P. (2007). *Comparison of academically average and gifted students' self-rated ethical sensitivity*. *Educational Research and Evaluation*, 13(6), pp. 587-601.

Toffler, B. L. (1987). *Personal ethics: The dilemma of the obnoxious manager*. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 1(3), pp. 16-17.

Tom L., Beauchamp (2001). *Internal and external standards for medical morality*. *Journal of Medicine and Philosophy*, 26:6, pp. 601-619, DOI: 10.1076/jmep.26.6.601.2995.

Tracy, J. L. & Robins, R. W. (2004). *Putting the self into self-conscious emotions: A theoretical model*. *Psychological Inquiry*, 15, pp. 103-125.

Trevino, L. (2005). *Out of Touch: The CEO's Role in Corporate Misbehavior*. Volume 70.

Issue 4. Symposium: Corporate Misbehavior by Elite Decision-Makers:

Perspectives from Law and Society Psychology.

Trevino, L. K. & Victor, B. (1992). *Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective*. *Academy of Management journal*, 35(1), pp. 38-64.

Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). *Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership*. *California management review*, 42(4), pp. 128-142.

Trevino, L.K. (1992). *Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management*. *J Bus Ethics* 11, pp. 445-459.
<https://doi.org/10.1007/BF00870556>.

Treviño and Victor (1994), *Peer reporting of unethical behavior*.

Treviño y Otros (1992), *Managing ethics and legal compliance*.

Treviño, L.K., Nelson, K.A. (2004). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons. New York. NY.

Treviño, L. & Nelson, K. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. 5th Edición. 1. Business ethics. 2. Business ethics–Case studies. I. Nelson, Katherine A. II. Title. ISBN 978-0-470-34394-4 (pbk.) HF5387.T734. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. JOHN WILEY & SONS, INC.

Treviño, L. & Youngblood, S. (1990). *Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior*. *Journal of Applied Psychology* 75: pp. 378-485.

Treviño, L. (1992). *Moral Reasoning and Business Ethics*. *Journal of Business Ethics* 11 (1992): pp. 445-59.

- Treviño, L. and Youngblood, S. (1990). *Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior*. Journal of Applied Psychology, 75 (4), pp. 378-385.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). *The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behavior*. Business Ethics Quarterly, 8(3), pp. 447-476.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R. and Reynolds, S.J. (2006). *Behavioral ethics in organizations: A review*. Journal of Management, vol. 32, pp. 951-90.
- Tsalikis, John and David J. Fritzsche (1989). *Business ethics: A literature review with a focus on marketing ethics*. Journal of Business Ethics, vol. 8, núm. 9, 1989, pp. 695-743. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/25071957>. Accessed 9 Dec. 2022.
- Tsui, J. & Windsor, C. (2001). *Some cross-cultural evidence on ethical reasoning*. Journal of Business Ethics, 31(2), pp. 143-150.
- Tugendhat, E. (1997). *Lecciones de ética*. Barcelona, Gedisa, 1997, Primera Lección.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1998). *Twenty-five years of groupthink theory and research: Lessons from the evaluation of a theory*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73(2-3), pp. 105-115.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2756>.
- Vanegas, L. F. (2002). *Desarrollo moral de los trabajadores y los directivos de la empresa Aretama de Bogotá, D.C.* Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/358.
- V.C. (2016) *W. Michael Hoffman Center for Business Ethics at Bentley University*.
Published by Wiley Periodicals, Inc., 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA,

- and 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK. *Business and Society Review* 121:4 pp. 593-623. Journal of the Center for Business Ethics.
- Velasco, M. (2011). *¿Qué es la Justicia? Argumentos filosóficos sobre lo justo y lo injusto*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.
- Verdorfer, P; Weber, W. (2016). *Examining the link between organizational democracy and employees' moral development*. *Journal of Moral Education*, 2016. vol. 45, núm. 1, pp. 59-73.
- Victor, B. & Cullen, J. (1988). the organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 101-125.
- Vitell, S.J., Dickerson E.B. & Festervand, T.A. (2000). *Ethical problems, conflicts, and beliefs of small business professionals*. *J. Bus. Ethics*, 28 (1): pp. 15-24
- Vitell, S. J. & Singhapakdi, A. (2008). *The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment*. *Job Satisfaction and Esprit de Corps*. *Journal of Business Ethics*, 1994, pp. 343-353.
- Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Singhapakdi, A. (1993). *Marketing norms: The influence of personal moral philosophies and organizational ethical culture*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4), pp. 331-337.
- Voss, J. & Bolan, H. (2000). *Measure of moral judgment as predictors of academic cheating behavior*. Unpublished paper, Fall 2000.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2020). *Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), pp. 5-20.

- Walker, L. J. (1986). *Cognitive processes in moral development*. In G.L. Sapp (Ed.), *Handbook of moral development*, pp. 109-145. Birmingham, AL: Religious Education Press.
- Walker, L. J. (1984). *Sex differences in the development of moral reasoning: A critical review*. *Child development*, pp. 677-691.
- Wang, C. & Calvano, L. (2015). *Is Business Ethics Education Effective? An Analysis of Gender, Personal Ethical Perspectives, and Moral Judgment*. Liz C. Wang • Lisa Calvano. *J Bus Ethics* (2015) 126: pp. 591-602. DOI 10.1007/s10551-013-1973.
- Ward, M. (1995). *Unmanageable revolutionaries: Women and Irish nationalism*. Pluto Press.
- Wasel, W. (1994). *Simulation of moral judgment competence*. [German: Simulation moralischer Urteilsfähigkeit.]. Tesis doctoral inédita, Universidad de Konstanz. Germany.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K., Agle, B. (2005). *Somebody I look up to: Ethical role models in organizations*. *Organ. Dyn.*, 34: pp. 313-330.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K., Cochran, P.L. (1999). *Corporate ethics practices in the mid-1990's: an empirical study of the fortune 1000*. *J. Bus. Ethics*, 18 (3): pp. 283-294.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K., Agle, B. (2005). *Somebody I look up to: Ethical role models in organizations*. *Organizational Dynamics*, 34(4), pp. 313-330.
- Weaver, G., Treviño, L., Reynolds, S.J. (2006). *Behavioral ethics in organizations: A review*. *Journal of Management*, vol. 32, pp. 951-990.
- Weber, J. (1990). *Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas*. *Human Relations Journal*, vol. 43, núm. 7, pp. 687-702.

- Weber, J. & Wasieleski, D. (2001). *Investigating influences on manager's moral reasoning*. *Business and Society*, 40(1), pp.79-111.
- Weber, J. (1995). *Influences upon organizational ethical subclimates: a multi-departmental analysis of a single firm*. *Organization Science* 6(5): pp. 509-523.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.5.509>
- Weber, J. (2006). *Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas*. Fuente: *Human Relations*. 43: pp. 687-702. Información del editor: SAGE Publications, 2006. RL: 2.4.1.
- Weber, J. (2010). *Assessing the "tone at the top": The moral reasoning of CEOs in the automobile industry*. *Journal of Business Ethics* March 2010, vol. 92, issue 2, pp. 167-182.
- Weber, J. (2017). *Discovering the millennials' personal values orientation: A comparison to two managerial populations*. *Journal Business Ethics* (2017) 143: pp. 517-529.
DOI 10.1007/s10551-015-2803-1. RL: 2.4.4.
- Weber, J. (s.f.). *investigating influences on managers' moral reasoning the impact of context and personal and organizational factors*. Duquesne University, David Wasieleski, University of Pittsburgh.
- Weber, J. & Elm, D. R. (2018). *Exploring and comparing cognitive moral reasoning of millennials and across multiple generations*. *Business & Society Review* (00453609), 123(3), pp. 415-458.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2199/10.1111/basr.12151>.
- Weber, J. & Gillespie, J. (1998). *Differences in ethical beliefs, intentions, and behaviors: The role of beliefs and intentions in ethics research revisited*. *Business & Society*, 37(4), pp. 447-467.

- Weber, J., Wasieleski (2001). *Investigating influences on managers' moral reasoning the impact of context and personal and organizational factors*. Duquesne University, David Wasieleski, University of Pittsburgh.
- Weber, J. (2015). *Investigating and assessing the quality of employee ethics training programs among US-based global organizations*. *Journal of Business Ethics*, 129(1), pp. 27-42.
- Weber, M. (2016). *Bureaucracy*. In *Social Theory Re-Wired* (pp. 287-292). Routledge.
- Weeks, W., Loe, T., Chonko, L., Martinez, C., Wakefield, K. (2006). *Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: a cross cultural study*. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (serial online) Spring; 26 (2): pp. 205-217. Disponible en: Business Source Premier, Ipswich, MA.
- Weiss, J. W. (1994). *Business ethics a managerial, stakeholder approach*.
- Weyers, S., & Köbel, N. (2010). *Folterverbot oder "rettungsfolter"? Urteile jugendlicher über moral, menschenrechte und rechtsstaatlichkeit angesichts eines realen moralischen dilemmas*. *Zeitschrift für Pädagogik*, 56(4), pp. 604-626.
- White Jr, R.D. (1999). *Are women more ethical? Recent findings on the effects of gender upon moral development*. *Journal of public administration research and theory*, 9(3), 459-472.
- Whyte, W. (1961). *El hombre organización*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Wiersma, W. (1999). *Research methods in education: An introduction*. (7a. ed.), Boston: Allyn and Bacon.

- Wischka, B. (1982). *Moralisches bewusstsein und empathie bei strafgefangenen* [moral consciousness and empathy in prison inmates]. Unpublished diploma thesis, University of Marburg, Germany, Dept. of Psychology.
- Wispé, L. (1992). *Historia del concepto de empatía*. En N. Eisenberg y J. Strayer: *La empatía y el desarrollo*. Bilbao: Descleé de Brouwer. pp. 27-48.
- Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). *Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4), pp. 559-572.
- Wood, J. A., Longenecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (1988). *Ethical attitudes of students and business professionals: A study of moral reasoning*. *Journal of Business ethics*, 7(4), pp. 249-257.
- World Business Council on Sustainable Development - WBCSD (2002). *Corporate social responsibility*. The WBCSD's Journey. Génova.
- Worrall, J. (1978). *Research programmes, empirical support, and the duhem problem: Replies to criticism*. In *Progress and Rationality in Science* (pp. 321-338). Springer, Dordrecht.
- Wright, R. (2001). *Nonzero: The logic of human destiny*. New York: Vintage Books.
- Wrtzel, A. (Ed.). *Trends in contemporary ethical issues*. Nova Science Publishers, Inc. (2007). ISBN 1-60021-409-6.
- Wynd, W. R. Mager, J. (1989). *The Business and Society Course: Does It Change Student Attitudes?* *Journal of Business Ethics* 8, pp. 487- 491.
- Y., Lewin y Carroll, U. (2015). *CEO attitudes as determinants of organizational design: an integrated model*. vol. 15, ed. 2. <https://doi.org/10.1177/017084069401500202>.

- Yermack, D. (1997). *Good timing: CEO stock option awards and company news announcements*. The Journal of Finance, 52(2), pp. 449-476.
- Yudina, T. O. (2021). *The role of emotions and circumstances in moral judgments*. Social Psychology and Society, 12(3), pp. 170-187.
- Zabid, A.R.M., Alsagoff, S.K. (1993). *Perceived ethical values of Malaysian managers*. J. Bus. Ethics, 12 (4): pp. 331-337.
- Zabid, A.R.M. & Alsagoff, S. K. (1993). *Perceived ethical values of Malaysian managers*. Journal of Business Ethics, 12(4), pp. 331-337.
- Zadanbeh, M. K. & Zakerian, M. (2011). *A comparison of moral competence between Iranian male and female elementary students*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011) pp. 48-52. 1877-0428 © 2011 Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license. Selection and/or peer-review under responsibility of the 2nd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance. Doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.010.
- Zaikauskaitė, L., Chen, X. & Tzivrikos, D. (2020). *The effects of idealism and relativism on the moral judgement of social vs. environmental issues, and their relation to self-reported pro-environmental behaviours*. PLoS ONE, 15(10), pp. 1-27.
- Zaikauskaitė, L., Chen, X. & Tzivrikos, D. (2020). *The effects of idealism and relativism on the moral judgement of social vs. environmental issues, and their relation to self-reported pro-environmental behaviours*. Plos one, 15(10), e0239707.
- Zakerian, M. (2009). *Moral competency between gifted and normal students*. MA dissertation. Shiraz University, Islamic republic of Iran.

- Zey-Ferrell, M. & Ferrell, O. C. (1982). *Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations*. *Human Relations*, 35(7), pp. 587-604.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*. *Academy of Management journal*, 44(4), pp. 682-696.
- Zhou, J. & Oldham, G. R. (2001). *Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality*. *Journal of Creative Behavior*, 35, pp. 151-167
- Zimbardo, P. G. (1969). *The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos*. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska press.
- Zinkhan, G. M., Bisesi, M., & Saxton, M. J. (1989). *MBA's' changing attitudes toward marketing dilemmas: 1981–1987*. *Journal of Business Ethics*, 8(12), pp. 963-974.

Anexos

(Para consultar un Anexo, hacer “ctrl + clic” o ubicarse sobre el título y presionar el botón derecho del mouse y al desplegar el menú seleccionar “abrir hipervínculo”)

- Anexo 1. [Formación Ética en Escuelas de Negocio](#)
- Anexo 2. [Programa de Materia Liderazgo](#)
- Anexo 3. [Programa de Materia Desarrollo Sostenible](#)
- Anexo 4. [Programa de Materia Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo](#)
- Anexo 5. [Código de Ética Profesional del Administrador de Empresas](#)
- Anexo 6. [Códigos Profesionales NIU](#)
- Anexo 7. [Guía para la Toma de Decisiones Éticas](#)
- Anexo 8. [Proceso de Toma de Decisiones Éticas a Nivel Individual](#)
- Anexo 9. [Teoría de Lewin & Stephens](#)
- Anexo 10. [Teoría de la Organización de Henry Mintzberg](#)
- Anexo 11. [Nueva Teoría Administrativa](#)
- Anexo 12. [Influencias Organizacionales en la Toma de Decisión Ética](#)
- Anexo 13. [Organizaciones y Desarrollo Humano](#)
- Anexo 14. [Test de Competencia del Juicio Moral \(MJT\) \(08\)](#)
- Anexo 15. [Codificación de los Argumentos del MJT en los Estadios Morales de Kohlberg](#)
- Anexo 16. [Competencia de Juicio Moral y Democracia](#)
- Anexo 17. [Competencia de Juicio Moral y Dogmatismo Religioso](#)
- Anexo 18. [Análisis de Varianza \(ANOVA\)](#)
- Anexo 19. [Listado de Participantes de la Muestra](#)

- Anexo 20. [Postulados del Test del Juicio Moral \(MJT\)](#)
- Anexo 21. [Principios Metodológicos Específicos del Diseño Usado en Este Experimento](#)
- Anexo 22. [Descomposición Estadística del Test de Juicio Moral](#)
- Anexo 23. [Requisitos del Instrumento de Medición \(MJT\)](#)
- Anexo 24. [Preferencia por Estadios Superiores](#)
- Anexo 25. [Estructura Cuasi-Simplex](#)
- Anexo 26. [Paralelismo Afectivo-Cognitivo](#)
- Anexo 27. [Instrumento de Recolección de Información](#)
- Anexo 28. [Constancia Tabulación Resultados George Lind](#)
- Anexo 29. [Cálculo de la Competencia de Juicio Moral y Estadio Moral](#)
- Anexo 30. [Calificaciones de los Participantes en el MJT](#)
- Anexo 31. [Análisis Estadístico por Variables](#)

Abreviaturas

AACSB:	Association to Advance Collegiate Schools of Business
ANOVA:	Análisis de Varianza
BLM:	Bottom-line mentality
CJM:	Competencia de Juicio Moral
CMD:	Cognitive Moral Development
CMI:	Chartered Management Institute
D.O.	Desarrollo Organizacional
DDP:	Dirección de Desarrollo Pedagógico
DIT:	Defining Issues Test (James Rest)
ECQ:	Ethical Climate Questionnaire
EGR:	Educación en Gestión Responsable
EQUIS:	European Quality Improvement System
FAE:	Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia
FPS:	For-Profit Sector (Sector Privado).
G20:	Foro internacional de gobernantes y presidentes de bancos centrales.
GRI:	Global Report Initiative
I & D:	Investigación y Desarrollo
IAE:	Asociación Internacional para la Evaluación del Logro Educativo
IHD:	Instituto de Desarrollo Humano
IPC:	Índice de Percepción de la Corrupción
KMMD:	Método Konstanz de Discusión de Dilemas Morales

MBA:	Master Business Administration
MJT:	Moral Judgment Test
NIU:	Northern Illinois University
NPS:	Non-Profit Sector (Sector Social)
NTA:	Nueva Teoría Administrativa
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
PIB:	Producto Interno Bruto
PRME:	Principios para la Educación Responsable en Gestión
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SIPT:	Teoría del Procesamiento de la Información Social
UCES:	Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
UEC:	Universidad Externado de Colombia
WBCSD:	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
ZDP:	Zona de Desarrollo Proximal