



## **Documento de trabajo**

### **SEMINARIO PERMANENTE DE CIENCIAS SOCIALES**

# **COMPORTAMIENTO ÉTICO/NO ÉTICO EN LA EMPRESA: REVISIÓN DE LOS ENFOQUES PROPUESTOS EN LA LITERATURA PARA LA MEJORA DE SU COMPRENSIÓN**

**Pablo Ruiz-Palomino**

**SPCS Documento de trabajo 2011/5**

**<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>**

© de los textos: sus autores.

© de la edición: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.

Autor:

Pablo Ruiz Palomino

[Pablo.Ruiz@uclm.es](mailto:Pablo.Ruiz@uclm.es)

Edita:

Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca

Seminario Permanente de Ciencias Sociales

Codirectora: Silvia Valmaña Ochaíta

Codirectora: María Cordente Rodríguez

Secretaria: Pilar Domínguez Martínez

Avda. de los Alfares, 44

16.071–CUENCA

Teléfono (+34) 902 204 100

Fax (+34) 902 204 130

<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

I.S.S.N.: 1887-3464 (ed. Cd-Rom) 1988-1118 (ed. en línea).

D.L.: CU-532-2005

Impreso en España – Printed in Spain.

# COMPORTAMIENTO ÉTICO/NO ÉTICO EN LA EMPRESA: REVISIÓN DE LOS ENFOQUES PROPUESTOS EN LA LITERATURA PARA LA MEJORA DE SU COMPRENSIÓN

**Pablo Ruiz-Palomino<sup>1</sup>**

*Departamento de Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas,  
Universidad de Castilla-La Mancha*

## RESUMEN

Los numerosos fallos éticos sucedidos en el ámbito empresarial durante las últimas décadas han despertado el interés de los directivos por mejorar la calidad moral de sus empresas. Sin embargo, pese al elevado esfuerzo dedicado a resolver este problema, lo cierto es que los abusos morales se siguen sucediendo, implicando tanto a directivos como a trabajadores en la comisión de actos y decisiones moralmente reprobables. Es probable, entonces, que entre las razones causantes de dicho fracaso se encuentren el no poseer una comprensión adecuada sobre las tareas y actividades a desarrollar. Por ello, creemos necesario analizar las diferentes propuestas que se han originado en la literatura con la intención de comprender mejor el proceso de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético del empleado. La revisión y el esfuerzo de síntesis realizado nos permitirán mejorar el conocimiento sobre aquellos mecanismos que desempeñan un rol determinante en dicho proceso y además sobre su correspondiente categorización, estableciéndose así la base sobre la cual diseñar la mejor estrategia a seguir para lograr la excelencia ética en las empresas.

**Palabras clave:** comportamiento ético/no ético, enfoques sobre comportamiento ético/no ético, mecanismos de influencia.

**Indicadores JEL:** M1, M10, M14.

---

<sup>1</sup> Pablo.Ruiz@uclm.es

## ABSTRACT

The numerous ethical errors occurred into the business context during the last decades have awakened the interest in managers to improve the moral quality into their business organizations. However, despite the great efforts dedicated to resolve this problem, certainly moral abuses continue to succeeding, in which both managers and employees were involved in the ethical/unethical behavioural decision making. Likely, causal reasons for such a moral failure can be not to possess the adequate understanding about the tasks and activities to implement. Thus we think as necessary to analyze the different proposals originated in literature aimed at improving the understanding about the process of ethical/unethical decision making and behaviour by employees. By carrying out this review along with making a great summarizing effort, we will be lead to improve the understanding about those mechanisms playing a key role in such a process and also about its corresponding categorization, which supposes the basis on which to design the better strategy to follow in order to achieve the ethical excellence in businesses.

**Key words:** ethical/unethical behaviour, models on ethical/unethical behaviour, influential mechanisms.

**JEL-codes:** M1, M10, M14.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, la comunidad empresarial se ha visto invadida una y otra vez por determinados escándalos morales. Los escándalos protagonizados por grandes corporaciones norteamericanas como *Andersen*, *Enron* y *WorldCom*, se han visto complementadas por abusos morales también descubiertos por directivos de corporaciones europeas tales como la *Royal Dutch/Shell* y *Parmalat*. Es cierto, que debido a ello, y al impacto que estos desastres morales han supuesto en la sociedad –en términos de desconfianza, especialmente (Stevens, 1999)-, cada vez es más frecuente ver a la ética como un elemento inseparable de la agenda de directivos (Treviño y Nelson, 2004). Sin embargo, el interés que recibe la ética en estos momentos por parte

de la comunidad empresarial requiere un mayor y mejor conocimiento sobre cómo promover el comportamiento ético entre los diferentes empleados de la empresa.

Así, pese a existir una amplia investigación sobre el tema -plasmada en el establecimiento de un gran número de modelos teóricos descriptivos sobre el proceso de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético del empleado-, el conocimiento sigue siendo muy disperso y complejo en torno a la comprensión de las causas que inciden en el comportamiento ético/no ético del empleado. Es por ello necesario seguir trabajando para establecer mecanismos sobre los que agrupar factores bajo una misma denominación y naturaleza, de manera que con ello se permita mejorar la gestión de los directivos en torno al comportamiento y toma de decisiones ética/no ética de los empleados. Adoptando, por tanto, esta perspectiva, y con el propósito de avanzar en el conocimiento sobre la naturaleza de los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado, en el siguiente trabajo realizaremos una revisión de los diferentes modelos teóricos que han sido elaborados en la literatura y que tienen un mayor impacto en la literatura sobre ética empresarial. De este modo se pretende, en primer lugar, establecer un marco de conocimiento profundo sobre todos aquellos aspectos que desde la literatura se han considerado importantes en la determinación del comportamiento ético/no ético del empleado, y en segundo lugar, a través de un cierto trabajo de síntesis, categorizar la diversidad de factores y mecanismos que influyen en todo el proceso de comportamiento y toma de decisiones éticas/no éticas.

## **2. DEFINIENDO ÉTICA Y COMPORTAMIENTO ÉTICO**

Como paso previo a la revisión de los modelos teóricos elaborados en torno a comprender mejor el porqué del comportamiento ético/no ético del empleado, resulta necesario conocer qué se entiende por comportamiento ético. Así, mientras que ciertamente encontrar una definición clara y consensuada de la naturaleza de la ética ha sido un problema complejo para los filósofos morales, parece ser que ello ha podido suceder en parte por el exceso de especificidad impreso a la hora de definir la ética, logrando que la definición elaborada se ajuste perfectamente a una perspectiva ética concreta pero pierda, en cambio, la visión del resto de teorías sobre el fenómeno

(Albert, Denise y Peterfreund, 1969)<sup>2</sup>. Así pues, el reconocimiento de los pormenores existentes en relación al intento de definir la ética a lo largo de la historia de la filosofía moral y el análisis realizado en lo que respecta a los diferentes enfoques morales desarrollados a lo largo de la historia, lleva a plantear una solución al problema que pasa por sostener una posición ecléctica, que tome en cuenta al unísono las principales teorías sobre ética que han sido desarrolladas hasta el momento: el enfoque teleológico –centrado en las consecuencias o el bien-, el enfoque deontológico-centrado en las obligaciones o las normas- y el enfoque de la virtud -centrado en la virtud-. Es a través de tomar en consideración estos tres teorías y sus elementos asociados (bien, norma y virtud) como se logra definir de una manera global e integradora el concepto de ética (Guillén, 2006; Fontrodona, Guillén y Rodríguez, 1998), una idea ésta ya compartida por el gran filósofo Aristóteles. En efecto, para Aristóteles cada uno de estos tres elementos se complementan en la comprensión del concepto de ética ya que *el fin - identificado con la excelencia humana-, es el bien; la norma -la razón por buscar el bien-, es la guía; y la virtud-resultado del esfuerzo de la voluntad por practicar el bien- es su puesta en práctica* (Guillén, 2006: 328).

Así, Aristóteles asume que el ser humano tiene capacidades inherentes que son las que verdaderamente constituyen el fundamento último de la ética y que las acciones son evaluadas en función de si éstas *promueven o no/coinciden o entran en conflicto* con tales capacidades (Gini, 2005). Como diría Aristóteles, al igual que una bellota, que tiene la potencialidad, no de convertirse en un olmo, cedro o roble pequeño, sino de convertirse en el roble más robusto posible, el ser humano tiene una serie de potencialidades inherentes a su persona que giran en torno a la perfección de la naturaleza humana o, dicho de otro modo, en torno a la excelencia (Gini, 2005). En su acción, por tanto, estriba su felicidad, pues aquélla siempre puede ser mejor, de manera que este poder *llegar a ser* se constituye en el *deber ser* que, a diferencia del deber kantiano, es resultado de la búsqueda del bien y que es el que determina *la voluntad de la persona hacia su perfección* (Guillén, 2006). Queda claro, entonces, que la teoría desarrollada por Aristóteles se presenta como una teoría integradora y global pues agrupa las diferentes dimensiones del fenómeno moral (teleológico, deontológico y

---

<sup>2</sup> Veamos, por ejemplo, el caso, de definir la ética como el estudio de las condiciones que conducen a la felicidad del ser humano. En verdad, estaríamos aportando una descripción ajustada a la concepción aristotélica de la ética, mientras que si la definimos como el estudio de los deberes irrevocables del ser humano, estaríamos enfocando el concepto desde una perspectiva kantiana y, en consecuencia, olvidando y obviando la perspectiva aristotélica de la ética.

virtud) que han sido profunda e indistintamente analizadas en la historia de la filosofía moral. En consecuencia, es tomando como base esta concepción tridimensional (ver figura 1), como podemos llegar a una definición lo más acertada, global e integradora posible sobre el concepto.

Así, podemos definir la ética como un tipo de saber práctico que quiere enseñarnos a obrar racionalmente bien en el conjunto de nuestra vida para conseguir lo máximo de ella (Cortina, 1994) y que pretende conducirnos hacia la excelencia y auto-perfección (Argandoña, 1999; Guarnizo, 2006). Consecuentemente, entonces, podemos definir el comportamiento ético, aplicable a cualquier ámbito específico de actuación humana –incluido el ámbito de la empresa–, como aquél que “*contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona*” (Guillén, 2006: 4), de manera que sólo aquella actuación que incremente la calidad humana de quien lo ejecuta (Guillén, 2006) y contribuya al bienestar general de la sociedad (Guillén, 2006) puede considerarse como ético.

**FIGURA 1:** Concepción integradora sobre ética



Fuente: Guillén (2006).

### **3. MODELOS TEÓRICOS SOBRE COMPORTAMIENTO ÉTICO/NO ÉTICO EN LA EMPRESA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Para conocer y comprender mejor cómo y porqué se sucede el comportamiento ético/no ético en la empresa, desde la literatura se ha incidido enormemente en la explicación y predicción del comportamiento real y efectivo del individuo en la empresa. Ello ha llevado a proponer diferentes y numerosos modelos teóricos sobre

decisión y comportamiento ético/no ético en el ámbito de la empresa, a través de los cuales se ha tratado de comprender la naturaleza de la decisión y comportamiento ético/no ético del empleado cuando éste se enfrenta a dilemas morales, mostrando causas y efectos entre variables relacionadas. En concreto, estos modelos, o al menos gran parte de los mismos, se han centrado en describir los factores que influyen en el comportamiento y decisiones éticas/no éticas de los empleados.

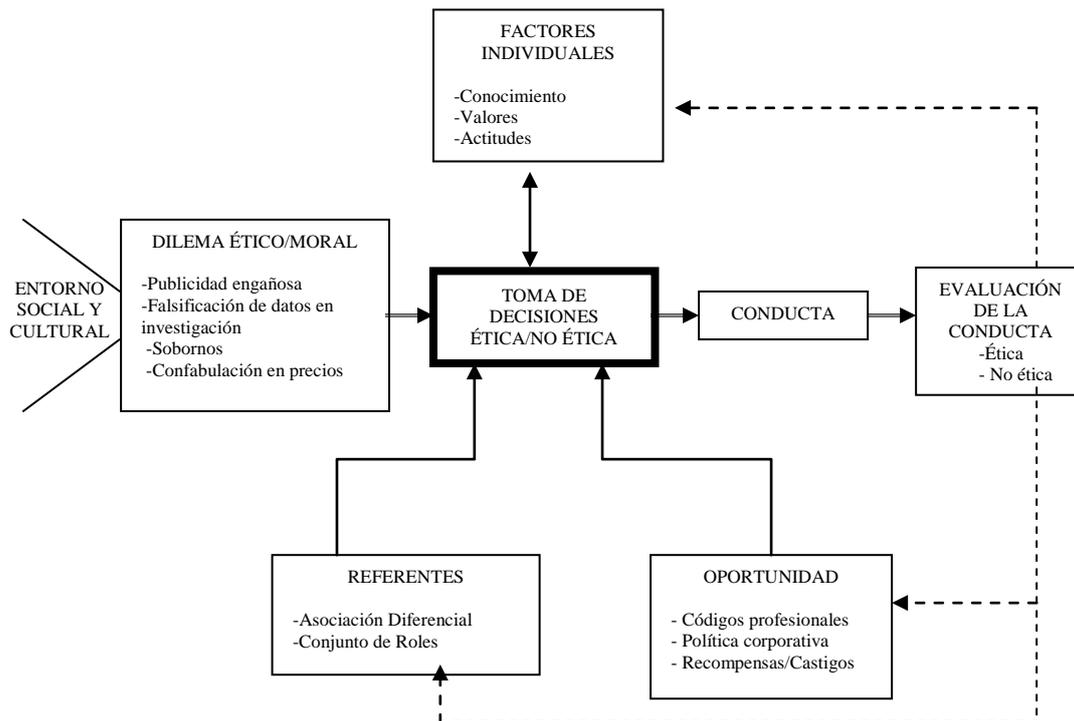
Sintetizando, podemos incluir entre los modelos descriptivos más importantes, completos y que mejor guía han provisto a la comunidad científica, los siguientes: la teoría contingente de Ferrell y Gresham (1985), el modelo de Hunt y Vitell (1986, 1993), la perspectiva interaccionista de Treviño (1986), el modelo de Dubinsky y Loken (1989), el modelo integrado de Ferrell, Gresham y Fraedrich (1989), el marco teórico de Wotruba (1990), el modelo de Stead, Worrell y Stead (1990), el modelo de Fritzsche (1991) y, finalmente, el modelo de Jones (1991), el cual incide especialmente en definir el rol desempeñado por la naturaleza del asunto/dilema moral, introduciendo el concepto de *intensidad moral* e imprimiendo con ello un complemento perfecto al resto de modelos teóricos descriptivos elaborados hasta el momento.

#### *El modelo contingente de Ferrell y Gresham (1985)*

El primer modelo que expondremos es el de Ferrell y Gresham (1985) (figura 2), cuyos componentes principales incluyen factores individuales -conocimiento, valores, actitudes e intenciones- y factores organizacionales. Entre estos últimos, Ferrell y Gresham (1985) distinguen dos tipos:

Por un lado, menciona ciertos factores que hacen referencia a la interacción con otros individuos dentro de la organización (compañeros de trabajo y supervisores), de tal modo que, cuanto mayor sea la frecuencia de la interacción con cualquiera de ellos, mayor será la influencia que ejerzan éstos sobre el comportamiento ético/no ético del empleado. Y por otro lado, Ferrell y Gresham (1985) mencionan la oportunidad para la acción, la oportunidad que posee el individuo dentro de una organización para involucrarse en una acción inmoral, derivada, por ejemplo, de la ausencia en la empresa de un sistema de castigos contundente sobre la realización de acciones no éticas.

**FIGURA 2:** Modelo contingente de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético



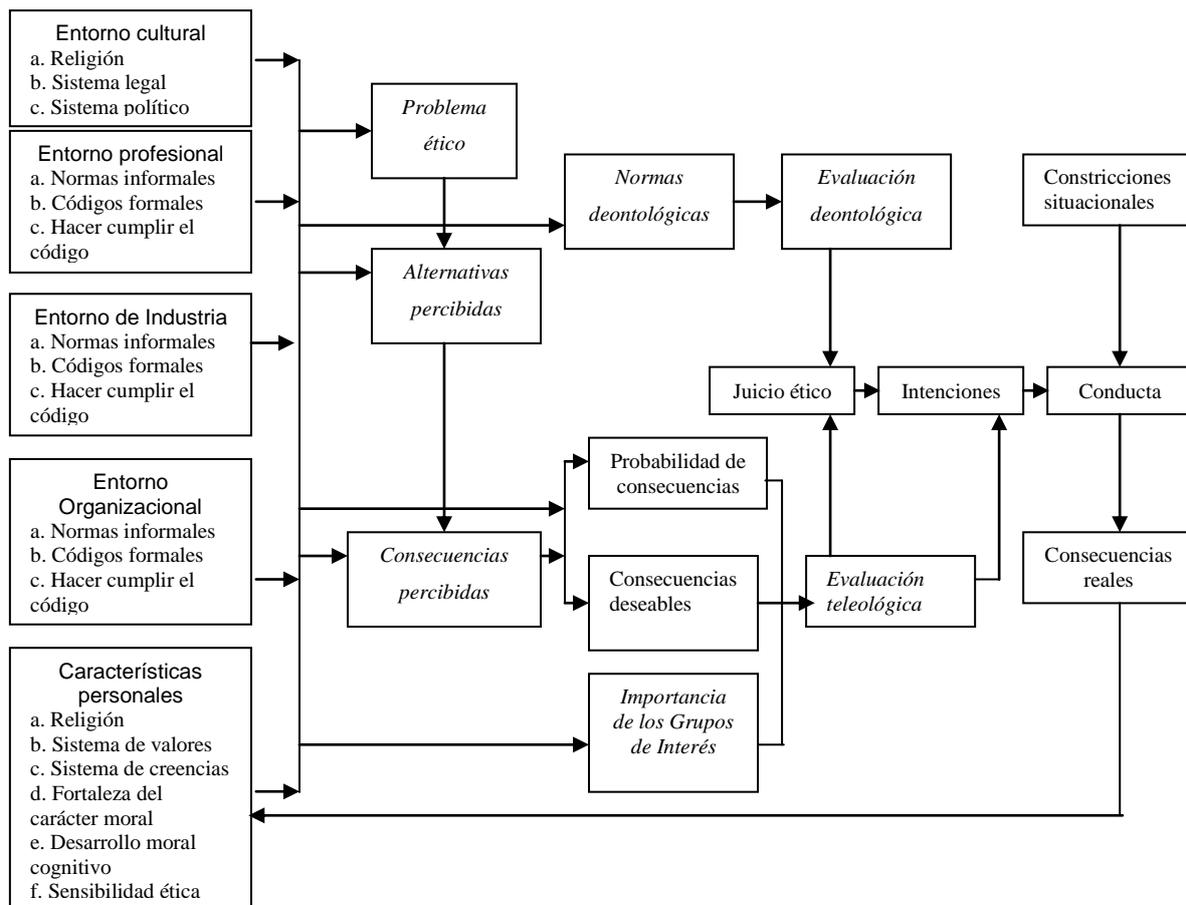
Fuente: Ferrell y Gresham (1985).

Por último, el modelo también hace referencia a factores externos a la organización, reconociendo, además, claramente, la importancia de las normas culturales y sociales que, a pesar de no ser conscientemente percibidas por los individuos como filosofías morales (utilitarismo, egoísmo moral, formalismo moral, teoría de justicia), se han ido socializando e integrando como tales en el individuo con el fin de moldear su comportamiento ético/no ético en cada situación.

La teoría general de la ética del marketing de Hunt y Vitell (1986, 1993)

En el modelo de Hunt y Vitell (1986, 1993) (ver figura 3) se reconoce al contenido ético de una situación o problema empresarial como un hecho prioritario al proceso mismo de toma de decisiones, de tal forma que estos autores proponen que todo el proceso empieza con la percepción, por parte del empleado, de un problema que involucra cuestiones éticas en su resolución.

**FIGURA 3:** Modelo contingente de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético



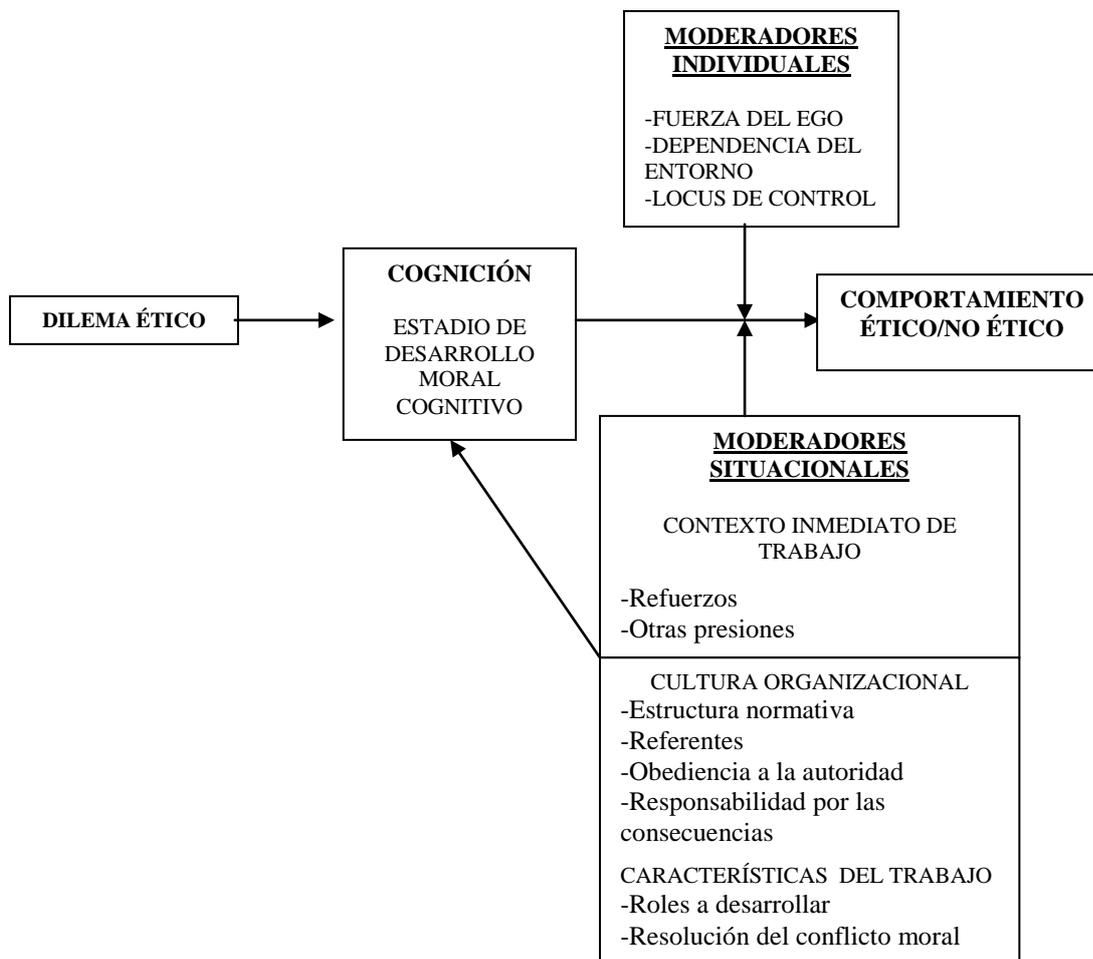
Fuente: adaptado de Hunt y Vitell (1986, 1993).

En la percepción de tal problema influyen determinados factores que podemos clasificar, por un lado, en factores del entorno (culturales, industriales y organizacionales) y, por otro lado, en experiencias y/o características personales (religión, sistema de valores y creencias, fortaleza del carácter moral, desarrollo moral cognitivo y sensibilidad ética). Posteriormente, la percepción del problema moral determina un conjunto de alternativas para resolverlo que conducen al individuo a realizar juicios éticos sobre la base de criterios de carácter deontológico y/o teleológico. En la parte final del proceso, Hunt y Vitell (1986) incluyen la variable intención como un factor que interviene entre el juicio moral efectuado y el comportamiento, de manera que el juicio que realiza un individuo sobre la situación afecta a la intención de éste, y ésta influye, a su vez, en el comportamiento posteriormente desarrollado, aunque existan determinadas constricciones que podrían llegar a anular dicho efecto.

El modelo interaccionista “persona-situación” de Treviño (1986)

Tras la propuesta realizada por Hunt y Vitell (1986, 1993), Treviño (1986) elabora un modelo de comportamiento ético/no ético en el cual la decisión y el comportamiento ético/no ético de los empleados se explica a través de la interacción de componentes personales y situacionales, a los que habría que sumar un tercer componente, basado en el trabajo de Kohlberg (1969), que constituye el elemento central del modelo: el desarrollo moral cognitivo del decisor (ver figura 4).

**FIGURA 4:** Modelo de interacción “persona-situación”



Fuente: Treviño (1986).

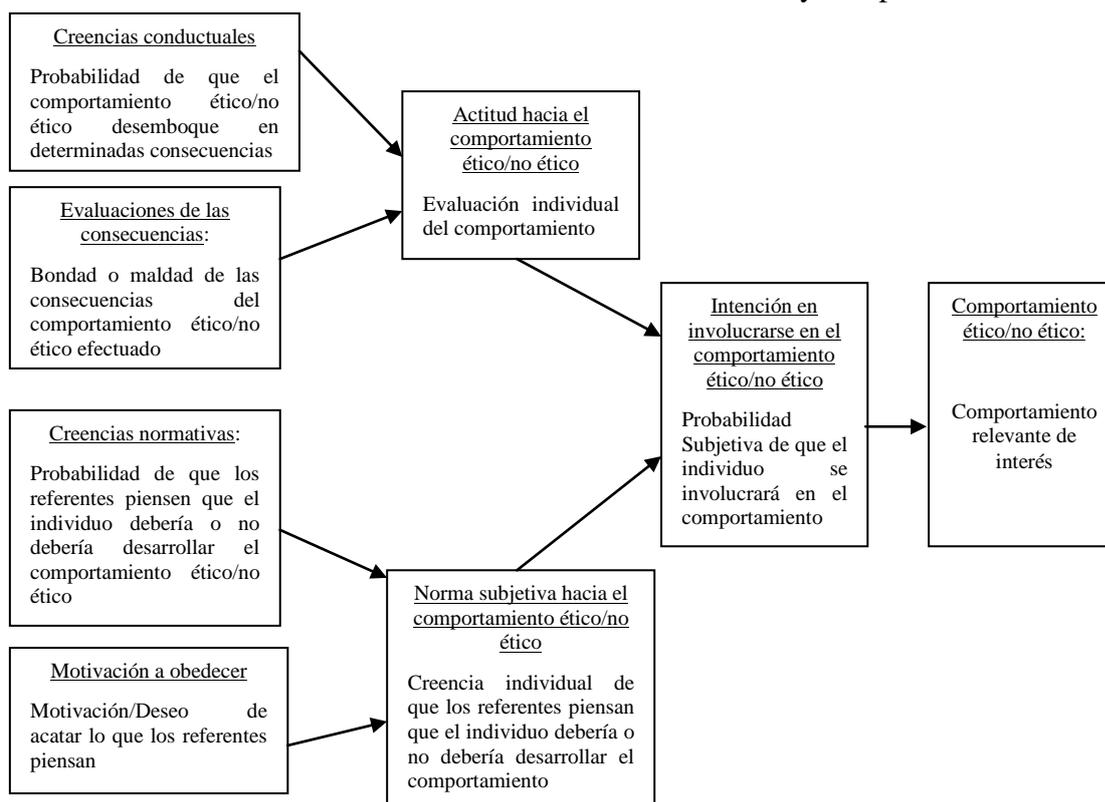
El modelo comienza con la existencia de un dilema moral al que el individuo tiene que reaccionar con cogniciones determinadas por el estadio de desarrollo moral cognitivo en el que se encuentre. Así, el desarrollo moral cognitivo del individuo juega un papel muy importante en este modelo, ya que dicho factor determina cómo piensa el individuo sobre lo que es correcto o erróneo en una situación determinada. Sin embargo,

ese nivel de cognición de lo que es correcto en términos morales no es suficiente para explicar el comportamiento ético/no ético del empleado, puesto que en este proceso interactúan, además, variables contextuales e individuales. Entre las variables individuales nos encontramos con la fortaleza del ego y el locus de control, entre otras; mientras que, en lo que se refiere a factores de carácter contextual, se incluyen el contexto inmediato de trabajo, la cultura organizacional y las características del trabajo.

*El modelo de Dubinsky y Loken (1989)*

Como puede desprenderse de la figura 5, el componente principal del modelo de Dubinsky y Loken (1989) es la intención del individuo, definido como la probabilidad subjetiva de involucrarse en un comportamiento determinado. Dicho componente se encuentra determinado por dos factores principales. El primero de ellos se refiere a la actitud hacia el comportamiento, sobre el que inciden las creencias importantes de uno sobre las consecuencias asociadas a una acción o decisión determinada y la evaluación de tales consecuencias en materia de bondad y maldad. El otro factor se corresponde con la norma subjetiva del individuo que se refiere a la percepción de éste sobre lo que personas importantes para él (tomadas como referentes) piensan sobre si debería o no tomar parte de una acción determinada. Así, cuanto más percibiera el individuo que los referentes piensan que se debería ejecutar una acción determinada, más probable sería que el individuo intentara hacerlo.

**FIGURA 5:** Modelo de análisis de la toma de decisiones y comportamiento ético/no ético



Fuente: Dubinsky y Loken (1989).

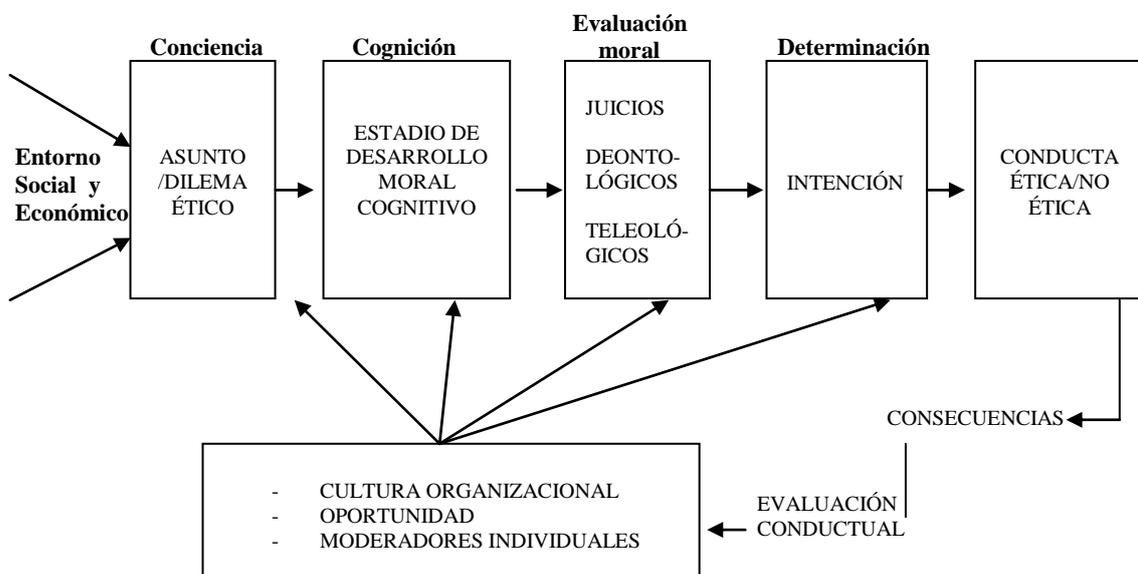
### El modelo de síntesis de Ferrell, Gresham y Fraedrich (1989)

Ferrell et al. (1989), por su parte, proponen un modelo (ver figura 6) que trata de combinar los aspectos recogidos en el modelo de Ferrell y Gresham (1985) y Hunt y Vitell (1986,1993) e incorporar a la vez la teoría del desarrollo moral cognitivo de Kohlberg (1969). Así, su teoría combina tanto variables de carácter cognitivo-afectivo (aquellas relacionadas con la estructura de valores y aprendizaje social) como factores relacionados con el entorno, los compañeros de trabajo y la situación, tomando, entonces, una perspectiva bastante completa sobre el proceso de decisión y comportamiento ético/no ético en la empresa.

El modelo comenzaría con (1) la existencia de un problema o dilema moral procedente del entorno social y económico en que el individuo se encuentre y el reconocimiento del mismo para, posteriormente, (2) realizar una búsqueda de alternativas posibles, (3) evaluar el problema y, a partir de ahí, (4) tomar una determinación y (5) desarrollar la acción correspondiente. El desarrollo moral cognitivo jugaría un papel fundamental en las primeras fases del proceso, pues en función del nivel moral cognitivo ocupado por el individuo (pre-convencional, convencional o post-

convencional), éste reconocerá mejor o peor las implicaciones morales derivadas del asunto o dilema moral enfrentado, generando alternativas a dicha situación. No obstante, Ferrell et al., (1989) proponen que en el reconocimiento o la generación de alternativas también juegan un papel muy importante otra serie de factores que, además, mantienen su influencia sobre el resto de fases del proceso. Éstos son, la cultura organizacional, consistente, principalmente, en el efecto derivado de las personas que se toman como referentes en el contexto organizacional; la oportunidad para la acción, incluida como parte de la cultura organizacional y que puede ser limitada mediante los códigos éticos, la política corporativa y un sistema de recompensas y sanciones apropiado; y, finalmente, los moderadores individuales, descritos como conocimiento, valores, actitudes, intención y experiencias personales. Por último, el modelo, al igual que en Hunt y Vitell (1986), deja lugar para la retroalimentación y así, plantea que las consecuencias del comportamiento efectuado son tomadas en cuenta por el decisor quien las socializa e integra para futuros procesos de decisión y comportamiento.

**FIGURA 6:** Modelo integrado de síntesis de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético



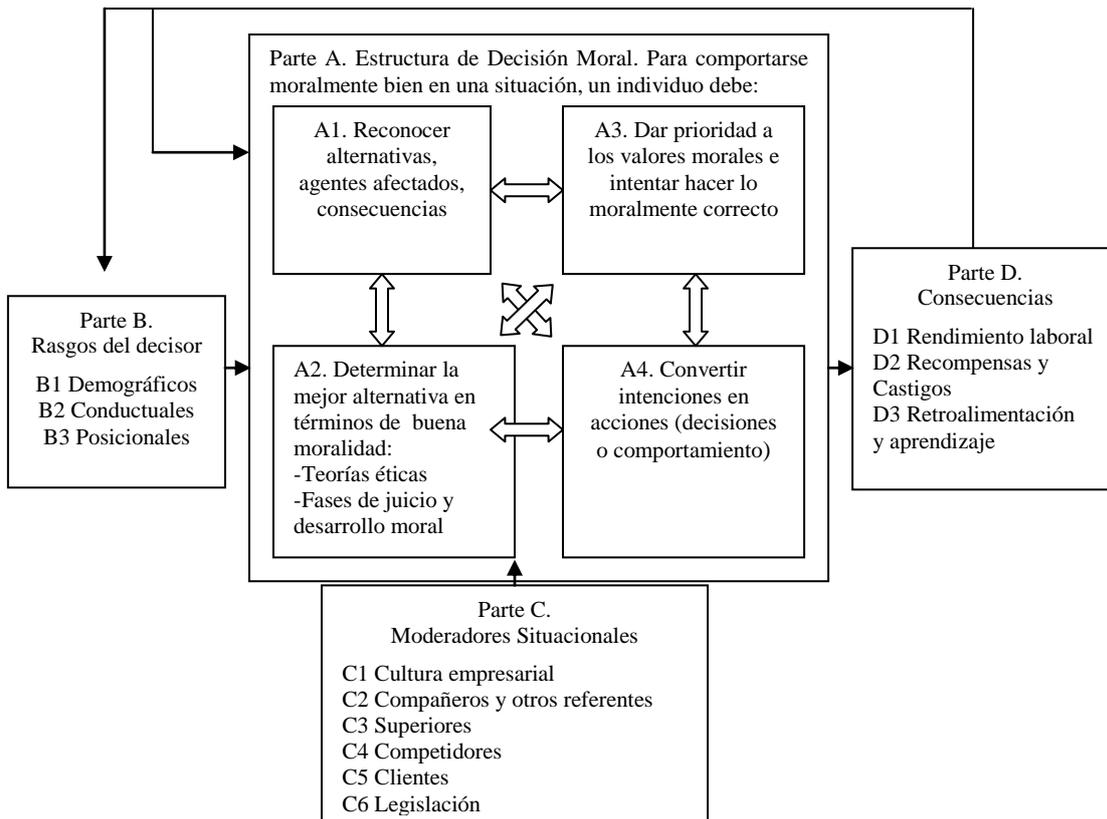
Fuente: Ferrell, Gresham y Fraedrich (1989).

El marco comprensivo de Wotruba (1990)

El modelo de Wotruba (1990) (ver figura 7) trata de identificar y explicar las interrelaciones de los componentes que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado en la empresa, basando su disertación sobre el modelo de los cuatro componentes del comportamiento moral de Rest (1986). Así pues, el modelo consta de

cuatro partes bien diferenciadas. Una de ellas hace referencia a las características contextuales (Parte C), otra se refiere a las características individuales (Parte B), una tercera se encuentra relacionada con las consecuencias de la acción tomada por el individuo (Parte D) y, por último, la parte central, consistente en la estructura de la decisión moral (Parte A).

**FIGURA 7:** El proceso de la decisión/acción ética



Fuente: Wotruba (1990).

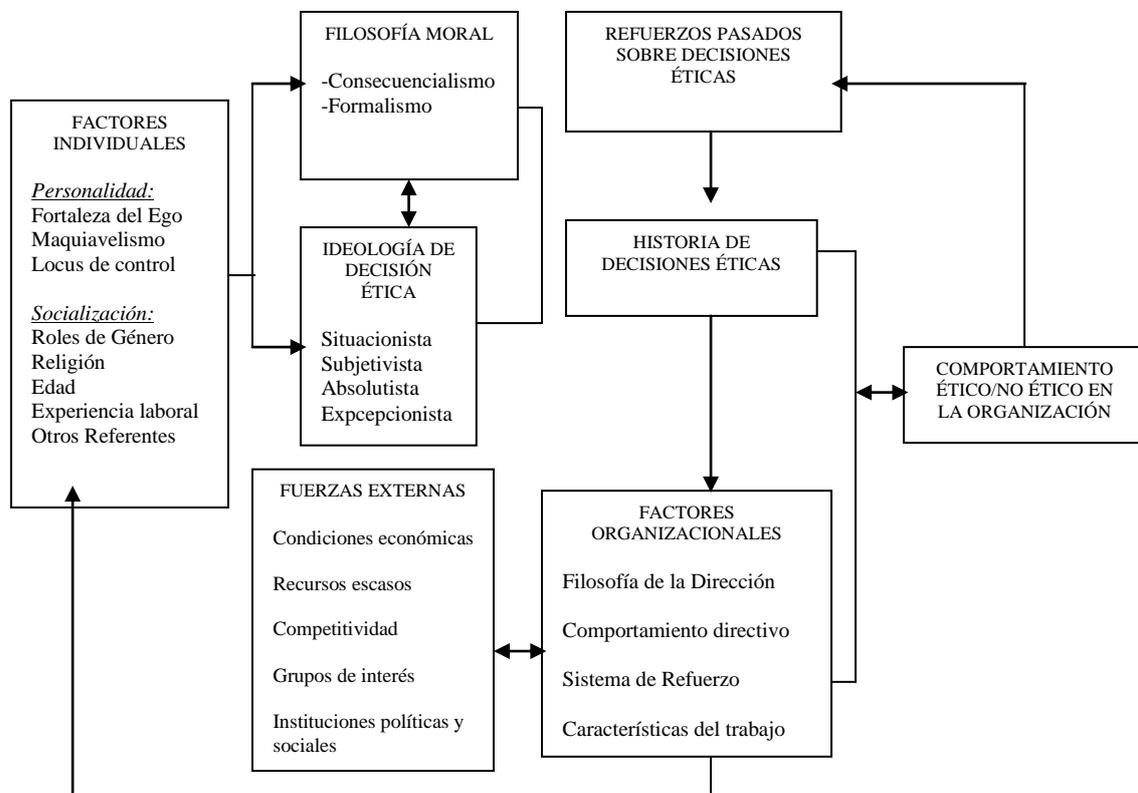
Esta parte central del proceso (Parte A) hace referencia a la naturaleza de los cuatro pasos necesarios, para comportarse moralmente bien en una determinada situación. (1) En primer lugar, el individuo debe disponer de un cierto grado de sensibilidad ética que le permita reconocer las alternativas disponibles, los agentes afectados y las posibles consecuencias, y para ello, Wotruba (1990) exige necesariamente una cierta habilidad para evaluar múltiples aspectos de una situación problemática determinada y un cierto nivel de empatía. (2) Seguidamente, el individuo debe elegir la alternativa moralmente correcta, para lo cual debe hacer uso tanto de las diferentes teorías éticas existentes, bien sean de corte deontológico bien sean de perfil teleológico, como del nivel de desarrollo moral cognitivo del individuo. Una vez elegida, (3) el paso siguiente es valorar dicha alternativa a la luz de la estructura de

valores prioritaria del individuo, lo que conlleva presentar una intención conductual sobre la misma, y finalmente (4) es necesario que dicha intención llegue a buen término mediante la superación de los diferentes impedimentos y dificultades que puedan surgir en el transcurso de ese corto tramo de tiempo.

El modelo de Stead, Worrell y Stead (1990)

El modelo de Stead et al. (1990) (ver figura 8) reconoce e identifica un elevado número de factores de influencia tanto desde una perspectiva externa como interna al empleado, integrando y recogiendo, de una forma sencilla, las distintas aportaciones realizadas anteriormente a la literatura.

**FIGURA 8:** Modelo de comportamiento ético/no ético en la empresa



Fuente: Stead, Worrell y Stead (1990).

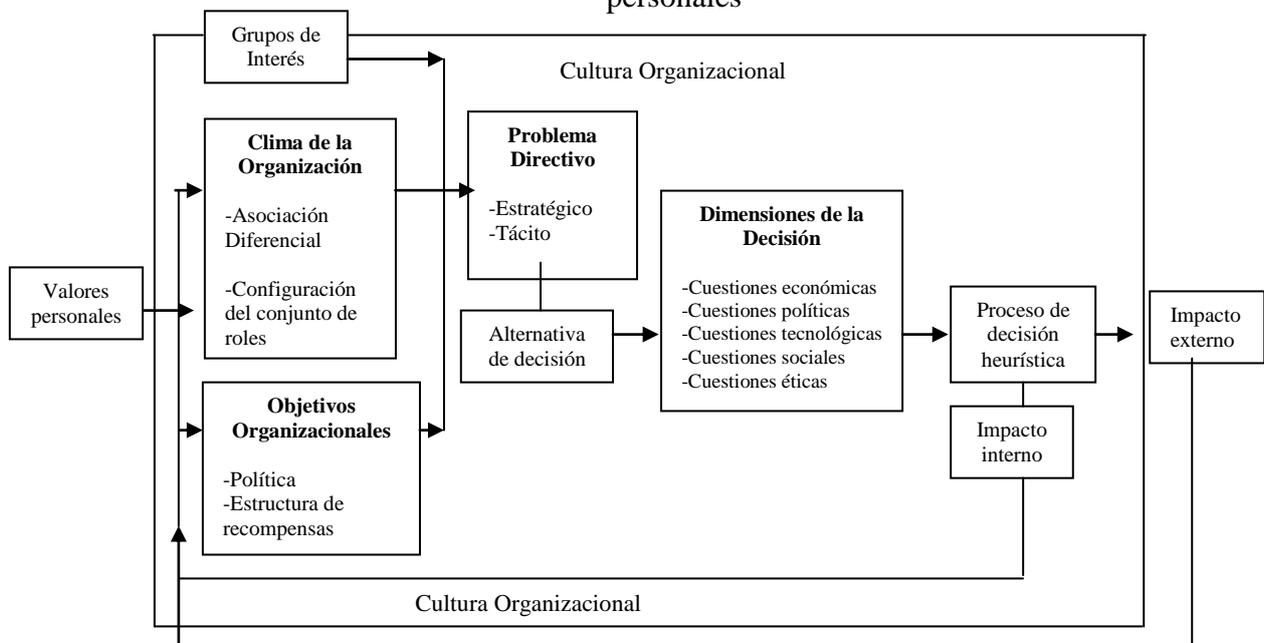
Los factores que integra el modelo son: *factores de la personalidad y de socialización, en donde se incluyen factores descritos y definidos en otros modelos como la fortaleza del ego, el locus de control y el perfil maquiavélico, filosofías e ideologías de decisión morales, esto es, el conjunto de principios y normas morales que uno sostiene (p.e. utilitarismo, formalismo moral y ética de justicia), factores contextuales: internos (comportamiento directivo, sistema de refuerzo, etc.) y externos a la organización empresarial (recursos escasos, competitividad, etc.) y finalmente, un*

*historial decisorio* que provee de cierta retroalimentación (refuerzos negativos y positivos sobre decisiones pasadas) con influencia significativa sobre la toma de decisiones y comportamientos futuros.

El marco teórico de Fritzsche (1991)

El modelo que propone Fritzsche en 1991 (ver figura 9) presenta dos aspectos de gran interés. Por un lado, el modelo incorpora el sistema de valores individual como factor clave de influencia sobre el comportamiento ético/no ético en la empresa (aspecto éste no recogido hasta el momento en ningún otro modelo) y, por otro lado, el modelo dedica un gran esfuerzo a explicar y analizar el proceso de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético del empleado. Así pues, la esencia del modelo de Ferrell y Gresham (1985) vuelve a encontrarse recogida en este nuevo modelo, de manera que, incluyendo las fuerzas contingentes propuestas por Ferrell y Gresham (1985), el modelo de Fritzsche (1991) trata de mejorar la comprensión del proceso de decisión y comportamiento a través de la interacción de estas fuerzas (grupos de interés, cultura organizacional, clima organizacional) con factores referentes al individuo -sistema de valores personales-. Sin embargo, el modelo también presenta dos novedades o puntos de alto interés sobre los anteriores modelos.

**FIGURA 9:** Modelo de decisión ética/no ética que incorpora valores personales



Fuente: Fritzsche (1991).

Por un lado, una novedad principal es que, frente a otras propuestas realizadas anteriormente, se le concede un papel ciertamente importante al propio individuo en todo el proceso de manera que, según las tesis plantadas por Rokeach (1973) y Connor y Becker (1979), este modelo considera el sistema de valores como la influencia inicial en la toma de decisiones y acciones éticas/no éticas y, por tanto, como punto de arranque del modelo -a diferencia de otros modelos que consideran el dilema moral como fase inicial del proceso-.

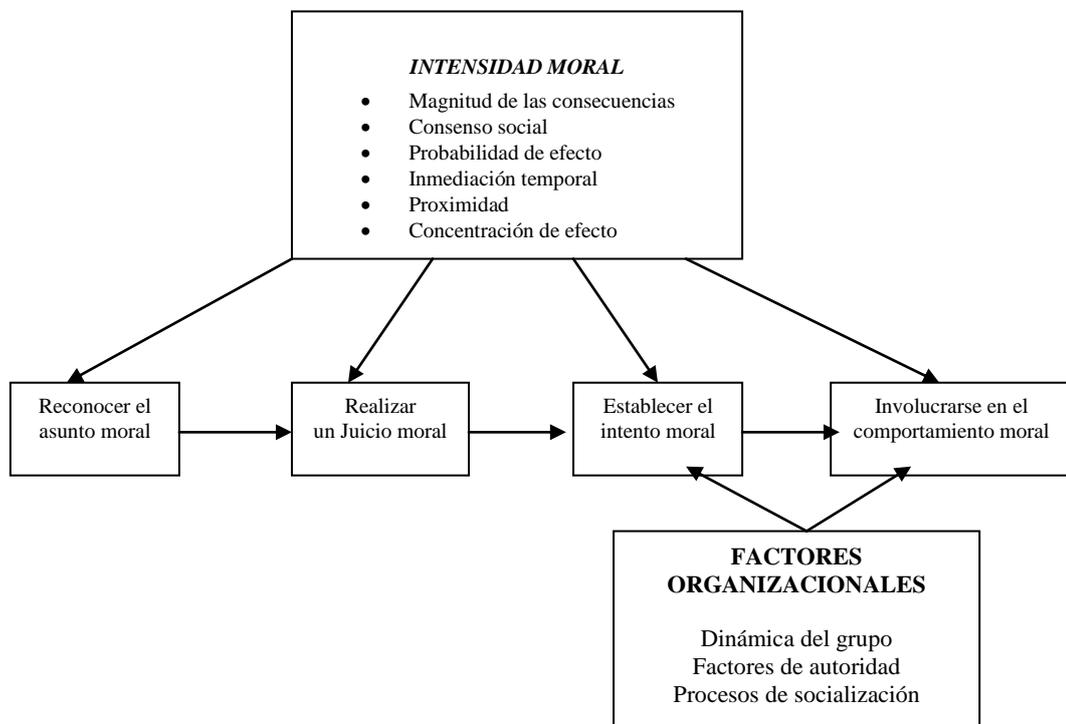
Mientras, otro punto de interés del modelo lo representa también su enfoque sobre el proceso de decisión ética/no ética. Así, el modelo describe que, ante el origen de un problema, el individuo se encuentra con la tarea de buscar soluciones y es, entonces, cuando, como consecuencia de la interacción del sistema de valores del individuo con los factores contextuales, surgen diferentes alternativas posibles para su resolución. Llegados a este punto, Fritzsche (1991) propone la evaluación de cada una de estas alternativas sobre la base de cinco criterios: económico, político, tecnológico, social y ético en referencia a las dimensiones que presente el asunto/dilema a tratar; y para llegar a una conclusión, el individuo debe guiarse a través de dos reglas de decisión. La primera consiste en especificar un punto mínimo de corte para cada dimensión, de tal forma que no se tolera cualquier nivel inferior a dicho punto. Y la segunda supone someter las alternativas a un proceso de valoración que resulte de interaccionar para cada alternativa el peso relativo de cada dimensión y el beneficio asignado a la misma, seleccionando la acción que alcance un mayor valor.

#### *El modelo “contingente del asunto” propuesto por Jones (1991)*

Guiado por el hecho de que los modelos teóricos anteriores no mostraban un elevado énfasis en el rol desempeñado por las características del asunto/dilema moral al que se enfrentan las personas, Jones (1991) elabora un modelo que incorporara dicha cuestión (ver figura 10). En dicho modelo, las características del asunto o dilema moral afectan a todas las fases del proceso de comportamiento ético/no ético del empleado, funcionando como una variable independiente o moderadora que influye sobre dichas fases. A esta variable, Jones (1991) la define como “*intensidad moral*” percibida del dilema, la cual se puede medir a través de las siguientes seis dimensiones conceptuales: *magnitud de consecuencias, consenso social, probabilidad de efecto, intermediación temporal, proximidad del efecto y concentración del efecto.*

La primera dimensión, *magnitud de consecuencias*, sugiere que un asunto o dilema será más intenso si las consecuencias del acto son más serias. La segunda dimensión, *consenso social*, sugiere que un asunto será más intenso cuanto mayor sea el grado de acuerdo social en relación a la moralidad del asunto. La tercera dimensión, *probabilidad de efecto*, sugiere que un asunto será más intenso si las consecuencias del acto son probables que si éstas son improbables. La siguiente dimensión, *inmediación temporal*, hace referencia al tiempo que transcurre antes de que se produzcan las consecuencias del acto, siendo más intenso el asunto cuanto más corto es ese tiempo. La quinta dimensión, *proximidad del efecto*, sugiere que el asunto es más intenso cuanto mayor sea la cercanía social experimentada por el agente moral en relación con aquellas personas afectadas por la acción cometida. Finalmente la sexta y última dimensión, *concentración del efecto*, sugiere que un asunto será más intenso si es menor el número de individuos que constituyen el “*blanco*” de la mayoría de las consecuencias, en contraposición a que las consecuencias sean ampliamente distribuidas entre la población.

**FIGURA 10:** Modelo contingente del asunto sobre decisiones y comportamiento ético/no ético



Fuente: Jones (1991).

Así pues, la intensidad moral del asunto, medida a través de estas tres dimensiones, desempeña un papel primordial de influencia sobre el comportamiento

ético/no ético del empleado. Tanto la fase de *reconocimiento* de los asuntos morales, de realización de *juicios morales*, de establecimiento del *intento moral* y de implementación de la *acción moral* (Rest, 1986) quedarán influidos por el grado de intensidad del asunto moral. Así, para que el proceso de decisión moral comience, la persona debe ser capaz de reconocer que, en verdad, existe un asunto moral, hecho que puede no suceder siempre y en el que la intensidad moral del asunto en cuestión juega un papel relevante. Esta fase es importante, ya que una persona que no reconoce un asunto moral empleará otros esquemas de decisión (racionalidad económica) diferentes a los relativos a la moralidad (Jones, 1991). Una vez que la persona reconoce la existencia de un asunto moral, es el momento de realizar un juicio moral, esto es, un juicio o decisión sobre lo que es moralmente correcto y que a parte de ser influido por la intensidad moral del dilema, se encuentra influido, también en parte, por el desarrollo moral cognitivo de la persona en cuestión. La siguiente fase del modelo, consiste en decidir actuar sobre el juicio anteriormente realizado. Esto es, es el momento para que la persona establezca el intento o intención moral, el cual se encuentra influido también por factores organizacionales. Finalmente, el cuarto y último elemento del modelo, la acción moral, se encuentra, como se recoge en el modelo de Hunt y Vitell (1986), muy vinculada con la intención moral. Esa unión se establece a raíz de que la intención de acción es considerada como la variable que predice mejor el comportamiento final de un individuo cualquiera (Fishbein y Ajzen, 1975). En la realización de la acción influyen factores relacionados con el grado de intensidad moral del dilema enfrentado, si bien como el propio Jones (1991) afirma, ciertas distracciones contextuales (organizacionales) podrían impedir que el comportamiento final siguiese la línea intencional planificada en la fase anterior.

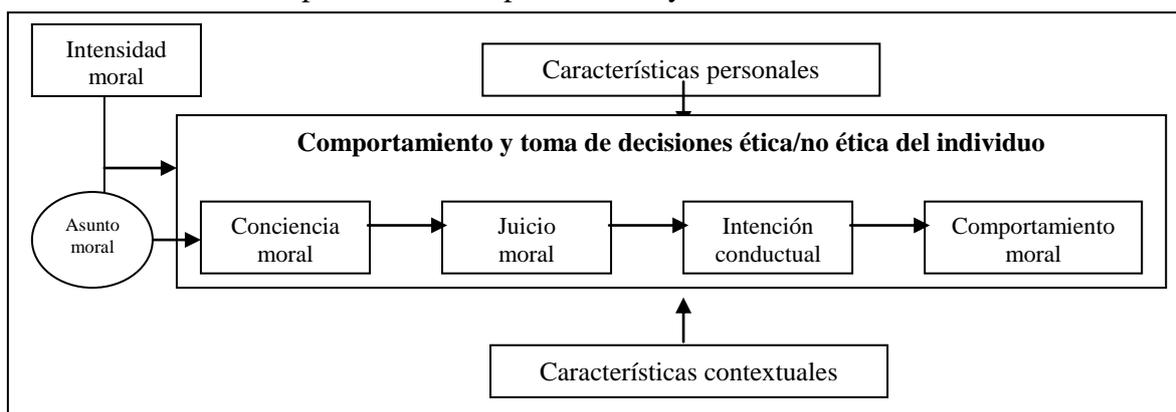
#### **4. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES**

En síntesis, puede decirse que los modelos hasta ahora discutidos constituyen una fuente principal a la que acudir en la investigación sobre ética empresarial, y más concretamente, en la comprensión del proceso de decisión y comportamiento ético/no ético del individuo en la empresa. En este trabajo, y debido al elevado número de propuestas existentes, hemos tratado de enfocar nuestra atención sobre aquellos modelos teóricos cuya aportación ha sido más relevante, y que en combinación y de

forma sintética, permiten comprender mejor el proceso de comportamiento ético/no ético del empleado.

Así, si bien cada uno de estos modelos tiene algo que contribuir a la comprensión de la toma de decisiones y comportamiento ético/no ético del empleado, lo cierto es que, teniendo en cuenta algunas variaciones, todos ellos siguen una secuencia similar (Granitz, 2003) (figura 11). El proceso comienza cuando surge un dilema ético/moral, de tal manera que, si la persona lo reconoce, puede evaluarlo, lo que le permite elaborar un juicio sobre el mismo y sobre la mejor alternativa posible, establecer una intención conductual y, finalmente, desarrollar el comportamiento asociado (Granitz, 2003). Todo ello, eso sí, se encuentra influido por una amplia diversidad de factores que entran en juego en todo momento, desarrollando un papel fundamental en el proceso de elección de una u otra decisión/acción.

**FIGURA 11:** El proceso de comportamiento y toma de decisiones éticas/no éticas



Fuente: Adaptado de Granitz (2003) y Treviño y Nelson (2004).

En efecto, una vez que se reconoce el dilema moral, el proceso que se sigue es el adecuado a este tipo de asuntos, lo cual contribuye en mayor medida a elegir un comportamiento moralmente correcto. Evidentemente, un individuo que reconoce la existencia de un dilema moral, utilizará desde ese mismo momento un esquema moral de razonamiento diferente al esquema que, por ejemplo, utilizaría comúnmente para la resolución de problemas técnicos (1+1=2). Y es mediante la aplicación de dicho esquema moral como puede llegarse a tomar una decisión y desarrollar una acción ajustada a una buena moralidad. No obstante, es necesario indicar que el proceso (y todas las fases del mismo) se encuentra afectado en todo momento por un conjunto determinado de factores, y que como resultado de dicha influencia, el comportamiento finalmente desarrollado por el empleado será o no moralmente bueno, de mayor o

menor calidad moral. Estos factores pueden ser agrupados en dos categorías principales: individuales y contextuales, a las cuales se les añade una categoría adicional, relacionada con el grado de intensidad moral (p.e. magnitud de las consecuencias, consenso social, probabilidad de efecto, intermediación temporal, proximidad, concentración de efecto) que se desprenda del asunto o dilema moral enfrentado. La consideración de todos estos factores, de manera conjunta, resulta interesante si en verdad se desea poder controlar el comportamiento y decisión ética/no ética del empleado, y orientarla hacia una dirección moralmente buena.

En efecto, como puede desprenderse del trabajo de Greenberg (2002), bajo determinadas circunstancias contextuales, puede llegar a suceder que, incluso, aquellos empleados sobre los que menos se sospecharía de su inmoralidad conductual por situarse, según Kohlberg (1969), en niveles normales de desarrollo moral cognitivo (niveles o estadios de desarrollo moral cognitivo III y IV), pueden perfectamente cometer actos no éticos y contrarios a los intereses de la organización empresarial. Obviamente, ello no significa que dichas actuaciones no puedan ser evitadas, y en este sentido, Greenberg (2002) encontró también que existen determinados factores contextuales (política de la empresa, existencia de un código ético, etc.) que pueden minimizar, reducir e, incluso, eliminar cualquier intención o acción no ética por parte de los empleados (Greenberg, 2002). En resumen, parecen comprenderse que tanto los factores individuales como los aspectos contextuales parecen influir de manera sorprendentemente significativa en la intención y posterior decisión conductual del empleado. Es más, el propio dilema moral al que se enfrenta cualquier individuo y la intensidad moral del mismo (p.e. magnitud de las consecuencias, consenso social, probabilidad de efecto, inmediatez temporal, proximidad y concentración de efecto) influye como el propio Jones (1991) afirma, en cómo se afronta cada una de las cuatro etapas del proceso. Así pues, lo que parece claro es que en la determinación del comportamiento ético o no ético del empleado influyen una amplia diversidad de factores pertenecientes a las categorías anteriormente descritas, y que el control y conocimiento de dichos factores permitirán al directivo elegir la mejor estrategia para combatir la inmoralidad en el ámbito de trabajo.

Ciertamente, el carácter meramente descriptivo que presenta este trabajo limita en cierto modo el alcance de las conclusiones señaladas. Sin embargo, resulta necesario subrayar que la posibilidad de clasificar de manera sintética los principales factores de

influencia sobre el comportamiento ético/no ético del empleado supone un aspecto de valor para la mejor gestión del comportamiento ético en la empresa, puesto que permite conocer las áreas sobre las que incidir para mejorar la calidad moral en las empresas. No obstante, se recomienda investigar y analizar empíricamente si, en realidad, la amplia diversidad de factores que pueden influir sobre el comportamiento ético/no ético del empleado se encuadran en dicha clasificación. Así, aunque la revisión realizada sobre la literatura desprende dicha clasificación –o una clasificación muy aproximada (Ford y Richardson, 1994; Loe, Ferrell y Mansfield, 2000), lo cierto es que el empleo de herramientas estadísticas apropiadas (p.e. análisis cluster, factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, etc.) podrían confirmar empíricamente la anterior clasificación o bien establecer otras pautas clasificadoras sobre los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado. Un mayor conocimiento sobre esta temática, sin duda, abriría las puertas a una mejor y óptima gestión por parte de los directivos en materia de comportamiento ético/no ético en la empresa, que finalmente resultara en una mayor calidad moral en el ámbito económico-empresarial.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBERT, E.M.; DENISE, T.C. y PETERFREUND, S.P. (1969). *Great Traditions in ethics*. New York: American Book Company.
- ARGANDOÑA, A. (1999). “La enseñanza de la ética por el método del caso”. En J.R. FLECHA (ed.), *Europa: ¿mercado o comunidad? de la Escuela de Salamanca a la Europa del futuro*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.
- CONNOR, P.E. y BECKER, B.W. (1979). “Values and the organization: Suggestions for research”. En M. ROKEACH (ed.), *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- CORTINA, A. (1994). *Claves para una cultura empresarial: Ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.
- DUBINSKY, A.J. y LOKEN, B. (1989). “Analyzing ethical decision making in marketing”, *Journal of Business Research*, 19, pp. 83-107.

- FERRELL, O.C. y GRESHAM, L.G. (1985). "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing", *Journal of Marketing*, 49, Summer, pp. 87-96.
- FERRELL, O.C.; GRESHAM, L.G. y FRAEDRICH, J. (1989). "A synthesis of ethical decision making models for marketing", *Journal of Macromarketing*, 9, pp. 55-64.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I.P. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Boston: Addison-Wesley.
- FONTRODONA, J.; GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A. (1998). *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial.
- FORD, R.C. y RICHARDSON, W.D. (1994). "Ethical decision making: A review of the empirical literature", *Journal of Business Ethics*, 13, pp.205-221.
- FRITZSCHE, D.J. (1991). "A model of decision-making incorporating ethical values", *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 841-852.
- GINI, A. (2005): *Case studies in business ethics* (5ª edición). Chicago: Prentice Hall, Loyola University.
- GRANITZ, N.A. (2003). "Individual, social and organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers", *Journal of Business Ethics*, 42, pp. 101-124.
- GREENBERG, J. (2002). "Who stole the money and when?: Individual and situational determinants of employee theft", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 89, pp. 985-1003.
- GUARNIZO, J.V. (2006). *Ética y Responsabilidad Social de la Empresa. Lección Inaugural del Solemne Acto de Apertura del Curso Académico 2006/2007*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- HUNT, S.D. y VITELL, S. (1986). "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, 8, pp. 5-16.

- HUNT, S.D. y VITELL, S. (1993). "The general theory of marketing ethics: A retrospective and revision". En N. SMITH y J. QUELCH. (eds.): *Ethics in marketing*. Homewood: Irwin Inc.
- JONES, T.M. (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, 16, pp. 366-395.
- KOHLBERG, L. (1969). "Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization". En D.A. GOSSLIN (ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 347-480). Chicago: Rand McNally.
- LOE, T.W., FERRELL, L. y MANSFIELD, P. (2000). "A review of empirical studies assessing ethical decision making in business", *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 185-204.
- REST, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger Publishers.
- ROKEACH, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- STEAD, W.E.; WORRELL, D.L. y STEAD, J.G. (1990). "An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations", *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 233-242.
- STEVENS, B. (1999). "Communicating ethical values: A study of employee perceptions", *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 113-120.
- TREVIÑO, L.K. (1986). "Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model", *Academy of Management Review*, 11, pp. 601-617.
- TREVIÑO, L.K. y NELSON, K.A. (2004). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York: John Wiley & Sons.
- WOTRUBA, T.R. (1990). "A comprehensive framework for the analysis of ethical behaviour, with a focus on sales organizations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, Spring, pp. 29-42.