



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**La atmósfera moral como medida de efectividad de los programas
de ética y cumplimiento**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:
Claudine Moya Ponce

Comité tutor

Tutor principal:

Dra. Angélica Riveros Rosas
FCA

Dr. Adrián Méndez Salvatorio
FCA

Dr. Abdolreza Rashnavady Nodjoumi
FCA

Ciudad de México, junio de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

Introducción.....	3
Capítulo 1 La ética y los negocios a lo largo de la historia	5
Definición de términos	6
La ética y los negocios en la época antigua.....	10
La ética y los negocios en la Edad Media.....	17
Renacimiento y la Ilustración	22
Siglos XIX y XX	45
La Ética en los negocios y enfoques para el Siglo XXI.....	64
Conclusiones.....	69
Capítulo 2 Programas de ética y cumplimiento	70
Antecedentes de los programas éticos	70
Inicio de los programas éticos	73
Creación de estándares para los Programas éticos.....	79
Programas éticos entre 1990 y 2015	84
Los programas éticos y el contexto organizacional	97
Conclusiones.....	98
Capítulo 3 La deseabilidad moral de los programas éticos y los entornos organizacionales ..	100
Concepciones filosóficas de la deseabilidad moral	101
Estudio científico de la deseabilidad moralidad	105
Deseabilidad moral de sistemas formales de valores y normas	110
Deseabilidad moral de sistemas informales de valores y normas.....	113
Deseabilidad moral de la conducta de los empleados.....	125
Conclusiones.....	129
Capítulo 4 Atmósfera moral de los negocios en México a lo largo de su historia.....	131
La época prehispánica.....	132
La época colonial.....	140
México independiente del Siglo XIX	157
El México del Siglo XX	166
Atmósfera moral para los negocios en México en el Siglo XXI	175
Capítulo 5 Metodología	182
Objetivos de Investigación	182
Preguntas de investigación e hipótesis	182
Tipo y diseño de investigación	190
Variables de la Investigación.....	191
Instrumentos	193

Población y muestra.....	197
Análisis de datos.....	199
Capítulo 6 Resultados.....	207
Prueba de hipótesis	207
Modelo de regresión para Satisfacción en el Trabajo y Compromiso con la Organización.	246
Resumen de hipótesis	249
Discusión	253
Limitaciones	261
Conclusiones.....	262
Anexos	266
Anexo A. Guía de preguntas para entrevista a directivos y titulares de del programa ético	266
Anexo B. Batería de pruebas	269
Anexo C. Análisis factorial del Cuestionario de Atmósfera Moral Real.....	278
Anexo D. Identificación de datos atípicos y colinealidad para el análisis multivariante.....	286
Anexo E. Rúbrica de la Atmósfera moral deseada	288
Anexo F. Ejemplo de cálculo de índices tipo N2	295
Anexo G. Descripción de Atmósferas morales organizacionales puras	298
Anexo H. Verificación de consistencia.....	302
Anexo I. Diferencias en percepción de la Atmósfera moral real por grupos de empleados.	313
Anexo J. Diferencias en la Competencia de razonamiento moral por grupo de empleados.	315
Bibliografía.....	319

Introducción

Desde la década de 1960 se han llevado a cabo esfuerzos para procurar prácticas éticas en las organizaciones, en respuesta a diversos escándalos corporativos. A partir de 1991 es requisito legal en Estados Unidos tener implantado un Programa ético, el cual consiste en una serie de medidas con el objetivo de “detectar y prevenir la conducta criminal; y crear una cultura organizacional que promueva el comportamiento ético y el respeto a la ley” (Federal Sentencing Guidelines Manual, Cap. 8, Sección B.2.1). Si bien en México las leyes no obligan a las empresas a instaurar medidas semejantes, algunas transnacionales mexicanas los han implantado al integrarse a mercados financieros internacionales.

Sin embargo, a pesar de la implantación de los Programas éticos las malas prácticas de negocio han continuado. Empresas como Enron, Lehman Brothers, Walmart México y Volkswagen, protagonistas de escándalos corporativos notables, contaban con Programas éticos. En el periodo comprendido entre 1970 y 2015 han ocurrido al menos 106 escándalos corporativos, de los cuales 60% son de empresas estadounidenses y el 77% ocurrieron entre 2000 y 2015. Según la Encuesta Nacional de Ética en los Negocios 2013, elaborada por el Ethics Resource Center a empleados de empresas en el listado Fortune 500, 41% de los encuestados reportaron observar comportamientos ilegales o violatorios al código de ética de la empresa, de los cuales 60% involucraban a gerentes. En esa misma encuesta, de los empleados que declararon haber presenciado conductas no éticas, 54% no las reportó porque consideraron que la empresa toleraba o ignoraba las represalias hacia los informantes. En el caso de México, según la Encuesta de fraude corporativo 2010 realizada por KPMG, el país presentó una incidencia del 77% de fraude interno (*i.e.*, cometido por empleados); la mayor de entre los países de América Latina. Casi el 43% de dichos ilícitos fueron cometidos por miembros de la alta dirección, representando 51% del daño económico total (KPMG, 2010).

Dado lo anterior, es inevitable preguntarse sobre la efectividad de los Programas éticos. La respuesta a esta pregunta es importante porque “las decisiones no éticas suelen afectar negativamente el desempeño financiero de las organizaciones” (Cleek y Leonard, 1998, p. 359), tienen un impacto directo en el bienestar económico de la sociedad y contribuyen a un clima de desconfianza hacia el mercado (Paine, 2003). “El daño económico estimado para el 2008 en fraudes corporativos en México fue de 900 millones de dólares, [...y en 2010 de] 1.4 millones de dólares” (KPMG, 2010, p. 7). La quiebra de Enron, a consecuencia del maquillaje de pérdidas contables, provocó pérdidas por 11 millardos¹ de dólares a sus inversionistas y de 14,000 empleos (Martínez de Rituerto, 2002). La crisis de desconfianza entre actores del sistema financiero internacional, producto de la quiebra de Lehman Brothers, resultó en la crisis económica global de 2008. Como consecuencia de dicha crisis se perdieron 20 millones de plazas de trabajo en el periodo 2008-2012, solo en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (El Financiero, 2011).

En respuesta a la incidencia de escándalos corporativos, académicos y empresas han invertido dinero, talento humano y tiempo en fortalecer los Programas éticos. Sin embargo, tras varias décadas de investigación no se tiene evidencia clara sobre la efectividad de estos programas. Ello, junto con la gravedad de las implicaciones de un escándalo corporativo, hace imperativa la necesidad de reexaminar el vínculo entre la ética y los negocios, así como las bases en que se sustenta la existencia de los Programas éticos y la evaluación de su efectividad.

¹ Millardos = mil millones.

Capítulo 1

La ética y los negocios a lo largo de la historia

Al hablar de ética en los negocios con profesionistas y académicos de negocios, suelen surgir todo tipo de opiniones. Según Bowie (1990) hay tres posturas acerca del papel de la ética en los negocios: (1) la ética y los negocios no tienen nada que ver, (2) lo ético es que los negocios cumplan su rol en la sociedad (e.g., generar dinero y dar empleo) y (3) la ética es algo que ayuda a los intereses de negocio. En todas ellas es posible apreciar que predomina una visión sobre la ética como algo externo a las organizaciones, es decir, que no es intrínseca a cada decisión o práctica de negocios. Sin embargo, Peter Ulrich (2010) sugirió que la ética debía ser la base o fundamento de toda actividad económica. Igualmente, el estándar ISO 26000 para responsabilidad social prescribe que la ética debe estar integrada en todas las actividades y procesos organizacionales.

La presencia de enfoques tan opuestos lleva a preguntarse ¿cuál de ellas es la correcta? ¿Es la ética algo externo o integral a las organizaciones? Si lo sugerido por Ulrich y en el ISO 26000 es correcto, entonces ¿por qué parece predominar una visión contraria entre algunos académicos y profesionistas?

La respuesta a las preguntas anteriores es importante porque de ello dependerá el análisis que se haga respecto de los fundamentos del programa ético. Los objetivos de éstos necesitan estar basados en una postura o visión verdadera de la ética, de lo contrario su efectividad podría estar mermada desde antes de su implantación.

En la comprensión del rol de la ética en los negocios es necesario revisar los antecedentes de las posturas antes expuestas. Para ello no basta con ir a las razones por las cuales las organizaciones comenzaron a implantar programas éticos en la década de 1960. Es indispensable remontarse a los inicios de la actividad económica para explorar: (a) si ¿la ética y los negocios han evolucionado

de manera independiente?, y (b) ¿qué pudo dar origen a las posturas señaladas por Bowie respecto de la ética en los negocios?

El presente capítulo hace un breve recorrido histórico de las filosofías morales predominantes y de las normas morales aplicables a los negocios. Ello tiene el objetivo de revisar si existió un vínculo entre éstas, así como explorar los posibles fundamentos de las posturas actuales sobre la ética en los negocios. Se inicia definiendo términos clave, entre ellos la definición de ética y moral. Posteriormente se revisan las teorías éticas y códigos de negocios, agrupados en periodos históricos. Al final del capítulo se responden las preguntas mostradas al final del párrafo anterior. Con base en la respuesta a las mismas se sugiere el tipo de filosofía moral acorde a los retos que se vislumbran para el Siglo XXI y sobre la cual los programas éticos podrían sustentarse.

Definición de términos

Ética. Tiene sus raíces en la palabra griega *êthos* que significa “morada, lugar donde vivimos; carácter o modo de ser” (Cortina y Martínez; 2008; p. 21). Después daría origen a la palabra latina *ethicus*, que se define como “moral, perteneciente a las costumbres” (De Valbuena, 1826, p. 270) o *ethice* que lo definen como filosofía moral o parte de la filosofía que pertenece a las costumbres. El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define Ética como parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

En el ámbito académico *ética* se refiere a los comportamientos y actividades que son esperados o prohibidos por los miembros de la organización, la comunidad y la sociedad (Carroll, 1991). También se le considera la “teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad” (Sánchez Vázquez, 2005, p. 25).

Moral. Proviene del latín *moris* o *mos*, que significa “costumbre, manera, uso, práctica, la ley; uso que hace costumbre o ley” (De Valbuena, 1826, p. 460).

Distinción entre ética y moral. Algunos autores abogan por una distinción clara entre términos ética y moral. Para Cortina y Martínez (2008), *moral* es un código de conducta concreto o el ¿qué debemos hacer o no hacer?; mientras que *ética* es una filosofía moral o “la disciplina filosófica que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas sociales, es decir, qué argumentos avalan y sostienen el código moral utilizado” (p. 22). Sánchez Vázquez (2005, p. 24) hace la distinción de la siguiente manera:

[A la ética] no le corresponde emitir juicios de valor acerca de la práctica moral de otras sociedades o de otras épocas, pero si tiene que explicar la razón de ser de la diversidad de comportamientos y de los cambios de moral; es decir, ha de esclarecer el hecho de que los hombres hayan recurrido a prácticas morales diferentes e incluso opuestas.

Por lo anterior, para este trabajo se entenderá *ética* como la rama de la filosofía que se encarga de esclarecer las razones o argumentos que sustentan los códigos morales y las costumbres. *Moral* será entendida como las costumbres llevadas a nivel de código o ley; la ética aplicada a cuestiones específicas.

La distinción entre estos dos términos es pertinente. Dado que comparten un significado común -costumbres- y la palabra latina *ethicus* significa moral, no es de sorprender que se les considere sinónimos. Ello ha sido fundamento de críticas como la siguiente:

[La ética] es una serie de abstracciones... y los filósofos están atados a un intelectualismo que, pese a su insistencia en ser realista, no aborda los problemas reales en los casos de estudio (McMahon, 1999, p. 69).

La opinión anterior ilustra la expectativa de que la ética aporte pautas de conducta específica, cuando en realidad es la fundamentación de éstas. Ello hace posible que algunos individuos consideren no cumplidos los objetivos de un curso de ética, si en lugar de recibir reglas concretas de comportamiento obtuvieron descripciones de teorías éticas.

Otro ejemplo de la confusión que ha generado al considerar *ética* y *moral* como sinónimos es el uso generalizado del término Código de ética. Éste es etimológicamente erróneo, pues no puede existir un código o ley de filosofías morales; la ética no puede ser norma y fundamento al mismo tiempo. El código de ética de una empresa es en realidad un código moral o código de conducta.

Negocio. Tiene su origen en las palabras latinas *nec* y *otium*. La primera significa “sin, no, ni” (De Valbuena, 1826, p. 471); la segunda “ocio, descanso o reposo” (*op. cit.*, p. 511). Entonces, negocio significa sin ocio, sin descanso o reposo. Si la palabra ocio puede entenderse como toda actividad por la que no se recibía alguna paga, *sin ocio* implicaría una actividad por la que se obtiene un pago. El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, lo define como “aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés”. Entonces un negocio es toda actividad que se hace con fines de lucro, ganancia o provecho.

Entre las definiciones académicas encontramos que un negocio “es una organización de personas, involucrada en intercambio de bienes o servicios” (Sullivan y Sheffrin, 2003, p. 29). “Son organizaciones dedicadas a actividades económicas con el fin de obtener una ganancia” (Lazaro, 2006, p. 23). También se les define como “individuos y organizaciones que buscan obtener una ganancia económica al proveer productos que satisfacen las necesidades de la gente” (Ferrell, Hirt y Ferrell, 2008; p. 4). Por lo tanto, negocio es toda actividad industrial, comercial o de servicios con fines de lucro, realizada tanto por individuos como por organizaciones.

Algunos términos relacionados con los negocios que es pertinente definir son: empresa, compañía y corporación. *Empresa*, proviene de la palabra italiana

impresa, que significa acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo (Diccionario de la lengua española, 2014). Bajo esta definición también se llamaría *empresa* a los viajes de exploración o de comercio. *Compañía* se define como “una sociedad o conjunto de personas unidas para un mismo fin” (*op. cit.*). Por su parte *corporación*, proviene del latín *corpus* que significa “cuerpo o agregado de personas que forman un cuerpo, república, comunidad, sociedad, colegio, orden o asamblea” (De Valbuena, 1826, p. 194). *Corporación* es “un grupo de muchos individuos unidos en un único cuerpo, bajo una denominación especial, que puede ser sujeta de sucesión por documento emitido conforme a la ley, con la capacidad de actuar en varios aspectos como un individuo” (Kyd, 1791).

Dadas las definiciones anteriores, puede inferirse que *compañía* se refiere a un grupo reducido de personas y *corporación* a las empresas conformadas por grupos grandes de individuos.

Ética de los negocios. Este término ha sido definido como “la ética aplicada a los negocios” (Chryssides y Kaler, 2006, p. 12) También se maneja el término *ética empresarial*, el cual se toma como “un paradigma teórico que pretende explicar el fenómeno empresarial y desarrollarlo a través de claves de comportamiento correcto” (Sanagustín Fons, 2011, p. 13). Considerando las definiciones de todos los términos anteriores, ética en los negocios se definiría como: el fundamento de las costumbres o prácticas de negocios, así como de los códigos morales que rigen el actuar de las organizaciones e individuos que realizan actividades con fines de lucro.

La ética y los negocios en la época antigua

Hubo un tiempo en que el comercio estaba en la mayor reputación, pues por este medio las naciones bárbaras se conocieron, se crearon lazos de amistad entre reyes, las artes se inventaron y se mejoraron, y varios comerciantes se convirtieron en fundadores de ciudades (Plutarco, citado en Belloni, 1752, p. 3).

El Código de Hammurabi. El primer registro de reglas o códigos para regular el comercio de la historia es el Código de Hammurabi de la antigua Babilonia. Este documento del 2,000 A.C. fue un instrumento legislativo creado con el objetivo de regular la propiedad personal, rural, el comercio, los negocios, la familia y el trabajo (Da Silva 2002, p. 88). Entre las reglas incluidas en el código se encuentran las que se listan a continuación:

Regulaciones sobre pagos y precios. Se tenían tarifas fijas para precios de productos y para el tipo de trabajo por el que se contrataba a un trabajador (Marcoux, 2008).

Reglas sobre cómo llevar a cabo las transacciones. Las tablas instituían el uso de testigos y contratos por escrito (Tabla 7) y las consecuencias de no solicitar recibo por dinero prestado (Tabla 10). Indicaban cómo resolver disputas por dinero mediante el uso de un testigo para sellar el nuevo acuerdo (Tabla 106). También se prescribía el uso de documentos para registrar el valor de retorno (Tabla 104), cómo llevar a cabo los depósitos en metales o en otro tipo de bienes y qué hacer si éstos no se pagaban (Tablas 122 a 125). Igualmente se solicitaba el uso correcto de documentos mercantiles como facturas, órdenes de pago, documentos que establecían deudas, cheques y depósitos.

Sobre con quién se podía llevar a cabo las transacciones comerciales. Se instruía no hacer transacciones con personas demasiado jóvenes o con esclavos (Tabla 3). También indicaba que si el heredero de una propiedad era demasiado

joven o no podía llevar el negocio de su padre, entonces se daría un tercio del campo y del jardín a su madre para que fuera ella quien lo trabajara (Tabla 29).

Sistema de crédito. La Tabla 51 mencionaba la tasa de interés fijada por el Rey y la Tabla 100 las reglas para el pago de intereses por parte de productores que contrajeron préstamos con comerciantes. El uso de tasas de interés estaba principalmente relacionado con el riesgo inherente en viajes de comercio en barco (Neurath, 2004, p. 114).

Sobre las deudas. Se establecía la dispensa de intereses y capital por un año si el deudor era agricultor víctima de inundaciones o cualquier otra afectación climática (Tabla 48). También fijaba penas por deudas de trabajo no ejecutado (Tabla 112), por cobrarse deudas con bienes no pactados (Tabla 113) y por querer cobrar una deuda no existente (Tabla 114). Otros artículos indicaban cómo cobrar una deuda y qué hacer si el acreedor moría o sufría algún tipo de abuso que le impidiera cobrarla (Tablas 115 y 116). Las tablas 117 a 119 regulaban el pago de deudas mediante esclavitud y la 24 el pago de una deuda con un buey.

Sobre el robo o venta de artículos robados. Se exigía el uso de testigos para comprobar que un bien robado fuera vendido por un comerciante, así como probar la propiedad del dueño original (Tabla 9). Se aplicaba la pena de muerte por fraude al comerciante que vendiera artículos robados (Tabla 10) y al dueño original o denunciante que no pudiera comprobar la propiedad del objeto (Tabla 11). La Tabla 103 dispensaba la pérdida de mercancía a causa de robo, si el agente juraba ante Dios que fue robado.

Sobre los sobornos. Todo hombre que ofreciera alguna ganancia o dinero como soborno a un testigo debía sufrir sentencia en corte por dicho caso (Tabla 4).

Estas reglas tenían como principal motivación dar legitimidad a la transacción comercial y generar un clima de confianza. Eran sumamente estrictas, al grado que algunas violaciones podrían llevar a la muerte del infractor. Sin embargo, la permanencia de algunas de estas normas hasta la fecha, junto con la prosperidad de ciudades exclusivamente comerciales como Cartago y Tiro, parece dar testimonio de la efectividad de dicho código en permitir que la actividad comercial

prosperara en el largo plazo. La ciudad de Tiro fue descrita por el profeta Isaías como la Reina de las Ciudades; a los comerciantes se les llamó “príncipes o las personas más ilustres sobre la tierra” (Cauldfield, 1813, p. 11).

El Antiguo testamento. “Los sumerios y fenicios llevaron el comercio al pueblo hebreo” (Neurath, 2004, p. 115). Quizá esta influencia, junto con algunas raíces religiosas que estos pueblos compartían, fuera la causa de algunas reglas en común. En el caso de los hebreos, sus normas sobre los negocios se fijaron en el Antiguo testamento, donde el mandato al comerciante consistía en:

- El cumplimiento de las promesas y fidelidad en las alianzas (Deuteronomio 23:21-23).
- Exactitud en pesas y medidas (Levítico 19:35-26 y Deuteronomio 25: 13-16).
- Conducción sin riesgos de las actividades comerciales y de negocios (Éxodo 21: 28-35).
- Condenas al soborno y la corrupción por lucro comercial (Éxodo 28: 6, Deuteronomio 16:18-20).
- Protección y respeto a los que carecen de poder o son especialmente vulnerables a daños; normas estrictas para el trabajo justo y trato humanitario a las bestias de trabajo (Éxodo 22:25 y 23:10-12; Levítico 19:9-10; Deuteronomio 24:4 y 22:6).
- Respeto por el medio ambiente como propiedad de Dios (Deuteronomio 11:14 y 20:19-20).

Además de los mandatos religiosos, “desde el Siglo VII antes de Cristo las transacciones comerciales en Israel se ponían por escrito y en presencia de testigos” (Cook, 2010, p 232), para dar fe de los pesos y medidas. Estos testigos solían ser designados por las autoridades para firmar el documento, posteriormente sellarlo, hacer una copia y preservar el original en un recipiente. Conforme a Ruth 4:7, al final de las transacciones las partes se daban un apretón de manos en señal de que había un acuerdo y se quitaban un zapato a manera simbólica de traspaso de dominio.

Respecto de la usura, en Deuteronomio 28:12 y Levítico 25:35-37 se mencionaba que “de un extraño, dijo Dios, podrás tomar usura, pero si la tomas de tu hermano entonces esto te condena.” Por tanto es posible inferir que para el pueblo hebreo solo se podía practicar la usura con aquellos que no eran considerados *hijos de Dios*. Quizá esto explique por qué los judíos fueron, por siglos, quienes proveían préstamos con cobro de intereses a los cristianos.

Visión griega sobre los negocios. Durante la Grecia clásica el comercio no fue visto como una profesión con buena reputación por parte de filósofos como Platón y Aristóteles. Ello quizá se fundamentó en que dicha actividad fue desarrollada por “los fenicios, [quienes] eran enemigos declarados de los griegos” (Heeren, 1833, p. 10). Para Platón, la actividad mercantil era una “ocupación denigrante o corrupta, pero necesaria” (Lazaro, 2006, p.41). Aristóteles la consideró digna de censura y antinatural.

Otra posible causa fue que el lucro implicado en la actividad comercial era contrario a lo que estos pensadores prescribían como aceptable. Aristóteles en su libro *Ética a Nicómaco*, Libro I, prescribió que toda actividad que fuera contraria a la *eudaimonia* era indeseable. Dicho concepto prescribía que toda actividad humana debía: (a) ser perseguida por sí misma y no como un medio para otra cosa; y (b) ser autosuficiente o lo bastante deseable para quien la poseyera no deseara nada más. Bajo la lógica del filósofo, el comercio no cumplía la primera condición porque el comerciante no adquiría alimentos para el disfrute de los mismos, sino que los vendía como medio para obtener ganancia. El uso del dinero y la búsqueda de lucro ocasionaban que la actividad comercial no cumpliera la segunda condición. Además, la usura era antinatural pues implicaba la procreación de algo intangible (el dinero) desde algo intangible. La persecución del dinero por sí mismo detonaba un deseo incontrolado de obtener más de forma ilimitada. Ello traía como consecuencia “que las personas dejaran de enfocarse en vivir bien, sino solo en vivir para tener y acumular” (Aristóteles, 2006, Cap. IX, p. 23).

Una explicación adicional de la mala reputación de los comerciantes en Grecia pudo ser que “a través del comercio y la colonización se desarrolló una nueva clase de aristócratas terratenientes” (Rao, 2007, p. 73); éstos poseían casi toda la tierra cultivable. Con la ley de Draco, que favorecía al acreedor sobre el deudor, se permitió que la clase terrateniente prestara dinero a los productores de forma considerada usurera: hipotecando las tierras a tasas muy altas. Bajo esta ley los deudores que no cumplieran con las demandas de sus acreedores se veían en la necesidad de vender a sus hijos como esclavos en el extranjero (Engels, 2004). Si esta versión sobre el origen de la fortuna y posición de estos aristócratas-terratenientes griegos es cierta, entonces se trata de uno de los primeros casos documentados de gente de negocios con prácticas legales, mas no deseables.

No todos los griegos reprobaban la actividad mercante. Las ciudades griegas “establecieron horarios y lugares específicos donde se podía llevar a cabo dicha actividad, como el Ágora que literalmente significa lugar de mercado” (Catania y Alonzi, 1973, p. 2). Por otro lado hay fuentes que afirman que “el nombre del Dios griego Hércules es una palabra de origen fenicio que significa ‘comerciante’” (Cauldfield, 1813, p. 18). El mito de Hércules pudo fundamentarse en las hazañas de un comerciante fenicio de nombre Alcides, que se dedicaba a capturar y comerciar leones u otras bestias salvajes que agobiaban a las ciudades mediterráneas. Los griegos embellecieron la historia “nombrándolo destructor de bestias y Dios de la ganancia y el comercio, a quien destinaban el diez por ciento de sus utilidades” (*op. cit.*, p. 20).

Los códigos de costumbres romanos. Los romanos facilitaron la actividad comercial designando al *foro romano* como el lugar de comercio. Sin embargo, a diferencia de los griegos no censuraron el comercio sino que se enfocaron en documentar y legitimar las costumbres y prácticas de negocios consideradas buenas. La frase: “*vera lex est recta ratio, natura congruens, diffusa in Omnes, Constans, Sempiterna*” (Cicero, citado en Malynes, 1622, p. ii), -una verdadera ley es de motivos justos, congruente con la naturaleza, extensiva a todo, constante y eterna-, implicaba que una ley era justa si estaba basada en las costumbres que

facilitaran la actividad y dieran certeza a las transacciones. Bajo dicho principio crearon leyes como la *Ius Gentium* o Derecho de las naciones. Ésta era un acuerdo entre comerciantes de las ciudades mediterráneas, que compilaba las costumbres y prácticas consideradas buenas para el adecuado funcionamiento del comercio. Esta ley perpetuaba normas posiblemente heredadas de la tradición sumeria y fenicia (e.g., uso de testigos, y documentos mercantiles).

Las contribuciones romanas a las leyes de comercio fueron el uso de documentos físicos para las transacciones y la institucionalización de notarios. Horacio sugirió que “las cosas que se escuchaban no eran tan confiables como lo que se veía” (Ragnow, 2002, p. 79). Por ello se instauró la inscripción de una imagen física u objeto, que pudiera ser posteriormente recolectado. Por otro lado, se buscaba que los intercambios comerciales no fueran atestiguados por cualquier persona, sino por personas notables o con *fama* de ser honestas e imparciales. Desde entonces el mundo occidental hizo uso de notarios quienes, además de dar fe de las transacciones, redactaban las respectivas actas o contratos y tenían la consigna de asegurar que las partes contratantes entendieran los términos de lo pactado.

En el Imperio romano la actividad comercial no era vista como reprobable o denigrante. Cualquier ciudadano romano podía participar en ella, incluida la aristocracia. En el Siglo I antes de Cristo el Cónsul Flaminus se ganó la antipatía de los patricios o nobleza romana, por emitir un decreto que impedía a los senadores y a sus familiares en línea directa transportar más de cierto número de toneladas de carga. “La medida fue impopular porque se consideró que se hacía con el fin de limitar su capacidad de comercio” (Cauldfield, 1813, p. 23). Años después Cícero, pensador y jurista romano, comentó:

En cuanto a la mercancía, es sórdido y malo cuando el comercio es pequeño y poco considerable; pero cuando los asuntos son grandes y los bienes son traídos a casa, son vendidos por una ganancia sin mentir o engañar, no se puede decir más que es valioso; es ciertamente admirable cuando los que se dedican a ello solo desean (una vez que

están satisfechos con lo que han ganado) devolver al país, pues ellos mismos ya se enviaron a los cielos. El comercio debe ser una actividad a procurar a fin de obtener un estado competente a disfrutar y no solo por la búsqueda de sumas inútiles y ambiciosas (*op. cit.*, p. 24).

En la Roma cristiana se establecieron leyes que prescribían la realización de un discurso dado por la autoridad eclesiástica, así como un beso como sello del acuerdo. Esto último también podía hacerse con “el *mancipatio*, o ritual de dar la mano, asentado en documentos como el *Codex Theodosianus*, aplicable a tratos que tenían que ver con la transferencia de propiedad de esclavos” (Ragnow, 2002, p. 67).

Filosofía moral detrás de códigos antiguos. Los códigos del mundo antiguo parecen haber estado fundamentados en una filosofía moral que procuraba dar certeza y legitimidad a las transacciones comerciales. Lo anterior puede deducirse de las normas sobre el tratamiento de mercancía robada, el uso de testigos y notarios, restricciones sobre quién podía ejercer el comercio; la fijación de tratos por escrito, los préstamos con interés y rituales que daban significado a los acuerdos. En el caso del pueblo hebreo, la filosofía moral judía prescribía la buena conducta a ojos del Creador, lo que se tradujo en normas que solicitaban un comportamiento honesto, el cumplimiento de promesas y la honra de alianzas. La concepción de la tierra, animales y personas como criaturas de Dios, fundamentó normas que solicitaban el respeto al medio ambiente y el trato justo a trabajadores y bestias de carga. Las penas por infracciones parecieron tener una intención disuasiva de conductas no deseadas que, de permanecer sin castigo, crearían un ambiente de desconfianza que afectaría a la actividad en sí.

En suma, es posible identificar una filosofía moral detrás de los contenidos de las normas morales del mundo antiguo analizados que giraba en torno a valores como la honestidad, la confianza y el respeto a la legalidad. El espíritu detrás de dichas normas pudo ser permitir que la actividad comercial se desarrollara de manera armoniosa y próspera.

La ética y los negocios en la Edad Media

El comercio es un mutuo acuerdo entre los hombres,
concerniente al intercambio de cosas necesarias para el
sostenimiento de la vida humana
(Belloni, 1752, p. 1).

Rituales y principios. Durante la Edad Media algunas de las costumbres de Roma y del mundo antiguo prevalecieron. La costumbre de usar notarios permaneció en el Medievo, sobre todo en el sur de Europa. Sin embargo, en la tradición romana los textos notariales se escribían en latín aun cuando los clientes de las notarías desconocían este idioma. Por ello algunas legislaciones, como la de Montpellier en 1204, dispensaban el uso de documentos escritos. En otras ciudades, el problema del desconocimiento del latín se resolvió con la enunciación de los términos de la transacción por parte de los notarios; costumbre que al parecer se tomó de los rituales efectuados por la iglesia cuando se hacía una cesión de propiedad.

En general, toda transacción comercial debía cumplir 3 requisitos para ser legítima: un gesto -dar la mano, un beso-, la palabra -juramentos ante la Biblia y enunciación de los términos- y el objeto de la transacción (Reyerson, 2002). Dar la mano o un beso, simbolizaban el compromiso de honor y buena fe de las partes. “Este principio de *bona fide* [o buena fe] apareció en la ley mercantil inglesa de 1291” (Moore, 1998, p. 8).

Otra herencia del mundo antiguo a la Edad Media fue establecer lugares y días de mercado. Además de contar con un lugar fijo, como en su momento lo fueron el foro romano o el ágora griega, se tenían ferias que se organizaban en pueblos y fechas específicas por grupos de comerciantes itinerantes (Catania y Alonzi, 1973). Las ferias medievales se llevaban a cabo una vez al año, por lo general durante el verano, durando alrededor de dos semanas. Para poder hacer una feria se requería de una licencia otorgada por el rey o por el noble regente del lugar.

Las normas de los gremios. Los comerciantes de esta época se organizaron en gremios, a fin de tener una mayor fuerza al momento de negociar con los señores feudales. Esta organización también constituyó una autoridad legal para acordar precios, reglas de comercio y otorgar permisos para ejercer la profesión que representaba. Se crearon las *Cortes mercantiles*, integradas por comerciantes pertenecientes al gremio para lidiar con deudores, mediar en desacuerdos y sancionar infracciones a normas o violaciones de contratos. Es posible que estos gremios crearan la *lex mercatoria* o ley mercantil medieval que establecía estándares de conducta aceptable en los negocios para regir las prácticas respecto de contratos, facturas, recibos de transporte y almacén, letras de crédito, transferencias de propiedad y otros documentos de comercio. Donna Trembinski, (2006) en su libro *Medieval Law and Punishment* (Leyes y Castigos del Medievo), mencionó las siguientes normas de conducta establecidas por los gremios:

- La corte del gremio o del feudo obligaba al deudor a saldar la deuda, asignando garantes para asegurar el pago.
- Los deudores incumplidos eran encarcelados en las *prisiones de los deudores*, donde permanecían hasta que sus familiares o garantes pagaran la deuda.
- Se solicitaba que los comerciantes midieran y pesaran adecuadamente su mercancía y cobraran precios justos.
- También estaba establecido que lo que vendieran fuera de buena calidad y entregado en las condiciones pactadas (e.g., fruta comestible, tela del grosor esperado).
- Se prohibía vender artículos robados.
- Había inspectores del gremio que supervisaban que la ley se cumpliera y aplicaban multas a los comerciantes infractores. Si los comerciantes continuaban con prácticas deshonestas se les prohibía vender o se les expulsaba del pueblo o ciudad.

Tanto en los negocios como con la población en general no pagar deudas era visto como inmoral y se castigaba públicamente. Cada feria o mercado debía tener

un cadalso o templete para ejecutar los castigos a los deudores. “Estos castigos o la prisión de los deudores significaban vergüenza para el deudor y su familia” (Moore, 1998, p. 6). La reputación social era muy importante en esta época; se consideraba que “*la mejor gente*, era aquella más honesta, sabia, prudente y discreta” (Thrupp, 1996, p. 15). A los comerciantes les interesaba tener buena reputación (Moore, 1998), pues de ello dependía que fueran sujetos de crédito, elegibles para hacer transacciones económicas y participar en cargos públicos.

El precio justo de Santo Tomás de Aquino. La iglesia era la fuente de moral gobernante en todos los asuntos, incluidos los negocios. Quien no respetara dichas normas podría ser tachado de pecador y arruinar su reputación. En el caso de un comerciante, ello no solo mermaba sus aspiraciones de ser considerado entre la mejor gente, sino también la posibilidad de ejercer su profesión.

El teólogo y filósofo Santo Tomás de Aquino, tomó preceptos incluidos en el Antiguo Testamento y en la filosofía aristotélica, para proponer una moral comercial en su *Summa teologiae* Volumen 6. A diferencia de Aristóteles, Aquino no consideraba al comercio como algo digno de censura, en su lugar afirmó que “los vicios de la codicia no son propios de la actividad, pues ésta puede ejercerse sin dichos vicios” (Aquino, 1274/2007, p. 251). Reinterpretó la opinión de Aristóteles sobre el comercio como antinatural, indicando que dicho calificativo correspondía únicamente a la codicia de ganancia. Agregó: “si un mercader solicita un precio justo por un bien, entonces esto es natural, necesario, virtuoso y por lo mismo el comercio es legal” (*op. cit.*, p. 251-252).

El concepto de *precio justo* fue una de las mayores aportaciones de Tomás de Aquino a la ética medieval sobre el comercio. Implicaba que ningún hombre debía vender algo por más de lo que valía. En palabras del filósofo católico, era “pecaminoso recurrir al engaño a fin de vender algo por más de su justo precio, pues no solo es engañar al vecino sino perjudicarlo” (*op. cit.*, p. 245). El comercio se trataba del intercambio de bienes; de la compra y venta para ventaja de ambas partes. Por tanto, lo que se acordara no era una carga para ninguno y por ende se trataba de una transacción equitativa o justa. La calidad de algo debía medirse por

el precio que se le asignaba -propósito para el cual el dinero fue inventado-; entonces, si un precio excedía o estaba por debajo de lo que en realidad valía un bien, se violaba el principio de equidad. Con ello, el acto era injusto e ilegal.

Según Aquino, solo era justificable vender algo por un precio mayor al valor real del bien si al venderlo su propietario original sufría una gran pérdida. Esto era porque, en dicho caso, el precio no dependía solo del objeto en venta, sino también de la merma que la transacción traía al vendedor. Por otro lado, si al comprar un bien se obtenía un beneficio considerable, el comprador debía pagar al vendedor algo extra, es decir, devolver el excedente de precio. Hacer lo anterior era signo de honestidad para Tomás de Aquino.

Ventas fraudulentas. La Suma teológica también retomó normas aplicables a los negocios incluidas en el Antiguo Testamento. Con base en ellas se prescribió la existencia de tres defectos en la cosa vendida que calificaban la transacción como ilegal y fraudulenta:

1. Cuando el vendedor sabía de un defecto o problema con lo que vendía.
2. Cuando el bien a vender debía ser medido o pesado y el vendedor hacía mal dicha medición.
3. Cuando se vendía algo de mala calidad o en mal estado, como por ejemplo un animal enfermo al precio de uno sano.

Solo podía dispensarse al vendedor de una venta fraudulenta si éste lo hacía sin conocimiento de causa. Aun así, se debía compensar al comprador en cuanto se supiera del defecto. Si en cambio, el vendedor sabía del defecto de su mercancía, éste debía notificar al comprador y reducir el precio del bien; de no hacerlo, se incurriría en fraude.

Aquino declaró de manera textual que las leyes del hombre no eran capaces de prohibir todo lo contrario a la virtud. Denunció que éstas aprobaban tácitamente actos inmorales, ya fuera por falta de castigo o por aplicar sanciones según juicios parciales sobre las consecuencias del acto (e.g., tolerar que un comerciante vendiera algo por encima de su valor y solo sancionarlo cuando la diferencia fuera

significativa). Por lo mismo, Aquino apeló a “la ley de Dios que castiga todo aquello que contrario a la virtud” (Aquino, 1274/2007, p. 246), e insistió en que todo aquel que haya recibido más de lo que merecía debía compensar a aquel que haya sufrido la pérdida, aunque las leyes humanas no lo requirieran.

La usura. En lo que respecta a la usura, Tomás de Aquino consideró “injusto en sí mismo vender aquello que no existe, pues evidentemente lleva a la inequidad, que es contrario a lo que es justo” (Aquino, 1274/2007, p. 254). Coincidió con Aristóteles en que el dinero no era algo para resguardo o acumulación. Argumentó que prestar dinero con interés era lo mismo que prestarle a otro una botella de vino para que no la usara y después la regresara intacta junto con el precio de uso. Bajo esta lógica, el vendedor estaba obteniendo dos veces el precio del bien más el interés. Por lo tanto, para compensar tal desbalance o inequidad, el usurero debía devolver el dinero tomado en usura, o bien, la víctima del usurero no tenía la obligación de devolver más allá del bien físico que obtuvo.

Dado lo anterior, solo era considerado aceptable el préstamo de dinero *sin* interés. Ello no solo era justo, sino un acto de benevolencia y amor, sobre todo si se trataba de una persona en necesidad. Para Aquino, los únicos bienes considerados permisibles de usufructo eran los bienes inmuebles.

Filosofía moral detrás de las leyes de la Edad Media. Este periodo de la historia fue dominado por el poder eclesiástico, por lo que la filosofía moral judeo-cristiana fundamentó gran parte de las leyes y normas morales. Esto puede verse en la permanencia de normas fundamentadas en el Antiguo testamento. También está presente en la obra de Aquino quien, al combinarla con las ideas de Aristóteles, creó principios de negocios que buscaban compensar las deficiencias en las leyes humanas.

Por otro lado, los gremios retomaron leyes y normas romanas para el comercio (*e.g.*, *bona fides*, uso de notarios) y crearon normas nuevas en sintonía con la filosofía judeo-cristiana (*e.g.*, cumplimiento de acuerdos, peso adecuado de mercancías). También fue importante que el comportamiento del comerciante

fuera acorde no solo a las normas del gremio, sino también a las de Dios, lo que le generaba una reputación de la cual podía depender su permanencia en la profesión.

De todo lo anterior es posible inferir que el marco normativo medieval no solo buscó generar certidumbre en las transacciones comerciales, sino también prescribió actitudes y valores deseables a los ojos de Dios y del gremio. Con ello, la atmósfera de confianza necesaria para las transacciones de negocios no solo dependió de la legitimidad de la transacción, como ocurrió en la antigüedad, sino también de la calidad moral y reputación del comerciante.

Renacimiento y la Ilustración

Un comerciante honesto y leal es un mercader universal y el mundo es su tienda. Por medio de ellos, conocemos el aroma de las especias arábicas sin padecer los sofocantes calores que las hacen crecer; brillamos en gemas de la India y sedas persas, y disfrutamos del vino sin tener que cosecharlo
(El carácter y cualidades del comerciante honesto y leal, Anónimo, 1686, p. 2).

Con la llegada del Renacimiento el poder de la iglesia comenzó a mermarse y el individuo tomó la iniciativa respecto de su propia salvación. La ausencia de tribus bárbaras invasoras que justificaron la organización social en feudos, aunada al descubrimiento del nuevo mundo y de vías marítimas con oriente, contribuyeron a la formación de monarquías absolutistas y monopolios mercantiles. De los cambios políticos y sociales derivaron tres posturas morales que destacaron el periodo comprendido entre los siglos XVI y XVIII: el llamado a la profesión y visión comunitaria de la ética protestante, la visión del hombre egoísta y la visión del hombre virtuoso.

La ética protestante. En el Siglo XVI, con el movimiento reformista iniciado por Martín Lutero, surgió una interpretación nueva de las escrituras. Para este autor toda labor u oficio, sin importar el nivel social del individuo, era una forma de ser discípulo de Dios. El individuo no escogía su profesión, sino que era *llamado* a ser relojero o del oficio del que se tratara. Con ello, el trabajo se convirtió por primera vez en un medio para servir a Dios. En palabras de Lutero “un herrero, un granjero, por medio de su trabajo y oficio debe beneficiar y servir a los otros, sea que en estas muchas formas de trabajo se ejecuten por el bien terrenal y espiritual de la comunidad, incluso si unos miembros de ésta se sirven unos a otros” (Lutero citado en Stevens, 2006, p. 45).

Al igual que sus predecesores católicos, Lutero denunció a la usura como un pecado al mismo nivel que el robo y la prostitución. “Aquel que presta en espera de obtener algo más o mejor que los que prestó, no es más que un abierto y condenado usurero... no actúa en forma cristiana, pues los cristianos son hermanos y uno no abusa del otro” (Lutero citado en Duska, 2007, p. 97). Pero al contrario de Tomás de Aquino, Lutero se opuso al comercio y lo condenó a las compañías mercantes como algo fuera de lo cristiano:

Cualquier trabajo que hagas en el cual sirvas a Dios, a sus santos o a ti mismo y no a tu vecino, sepas que ese trabajo no es bueno...por ello uno no necesita preguntar si uno puede ser miembro de una compañía mercante con la conciencia tranquila. Mi único consejo es: sal de ahí, ellos no cambiarán. Si las compañías mercantes han de permanecer, entonces el bien y la honestidad han de perecer; si el bien y la honestidad han de permanecer, entonces las compañías mercantes deben perecer (Lutero, 1995, p. 242).

A diferencia de Lutero, Juan Calvino reconoció al comercio como una forma de actividad propia de un cristiano (Stevens, 2006, p.47). Sin embargo coincidió con el reformador en que “solo en trabajo arduo y el sacrificio en aras de una

prosperidad futura, eran una forma de atender el 'llamado' que Dios hacía para cada persona" (McMahon, 1999, p. 413). Esa prosperidad futura era de toda la comunidad y no individual.

Un ejemplo del sentido de prosperidad en común, es el caso de bancarrota de la empresa alemana Brothers Höchstetter & Associates en 1529. En el interrogatorio al dueño, Ambrosius Höchstetter, las primeras palabras pronunciadas por las autoridades civiles fueron:

Qué es lo que se ha traído a sí mismo, a la ciudad, a los ciudadanos y a los excelentes negocios y hombres de negocios de la muy próspera corporación mercantil de esta prestigiosa ciudad comercial imperial de Ausburg, otorgándoles una mala reputación que puede ser una desventaja en el presente y futuro, que mucho exceda la presente ruina (Safley, 2009, p. 35).

Lo interesante de la declaración de las autoridades civiles sobre el caso Höchstetter, no fue solo que consideraran escandalosa la falta del comerciante, sino que su mayor preocupación pareciera ser el impacto negativo en la reputación de la ciudad y de sus comerciantes. Según Safley (2009), los eventos de bancarrota de este siglo y posteriores, fueron vistos como un signo de deterioro moral en los comerciantes y de declive económico para autoridades civiles, inversionistas y prestamistas del Siglo XVI.

Códigos y leyes del Siglo XVI. Si bien las ideas de Lutero y Calvino fueron opuestas respecto de la calidad moral del comercio, la idea del ministerio del servicio mediante el trabajo dio legitimidad moral a la actividad económica y la acumulación de riqueza. La única condición fue que no existieran abusos y se respetaran las normas contenidas en la Biblia. Ideas como las anteriores pueden notarse en las leyes mercantiles inglesas del siglo XVII, así como en publicaciones de comerciantes de dicho siglo en las que hacen recomendaciones morales a sus agremiados.

Lex Mercatoria. Esta legislación mercantil inglesa de 1622 definió al comerciante como aquel que “continuamente lidia con la compra y venta de mercancías, tanto de manera doméstica como en el extranjero” (*op. cit.*, p. 5). Indicaba que “clérigos, nobles, caballeros, soldados, consejeros de la ley, funcionarios públicos, gente desesperada y de poco juicio, menores de edad, huérfanos, lunáticos y locos, estaban vetados de la profesión; hijos de familia y sirvientes podían hacerlo pero únicamente en presencia de padres y amos, respectivamente” (*op. cit.*, pp. 6-7).

Esta ley hizo referencia a la ley de Moisés como código de conducta del comerciante. También la citó para argumentar la legitimidad de las normas contenidas en la ley, tanto en las cartas al lector como en la dedicatoria de la ley al rey. Incluía invitaciones expresas al lector a reflexionar sobre las cualidades y conductas deseadas de un comerciante, mediante preguntas como: ¿Qué cualidades debe tener un comerciante? ¿Se debe mentir en las transacciones? ¿Se debe pesar adecuadamente las mercancías? Las únicas cualidades que se señalaron en el texto fueron: “el comerciante debe evitar el fraude y el engaño en la compra y venta de sus mercancías, así como tener fe en todos los hombres” (*op. cit.*, p. 6). Al hablar sobre la confiabilidad y promesas de los comerciantes se hizo mención de la *bona fides*. También se indicó que una promesa no fijada en documentos o sin testigos no causaba obligación. En caso de no pagar o cumplir compromisos, el comerciante debía ser denunciado en la Corte Mercantil. Igualmente se daban recomendaciones sobre el tipo de promesas que debían hacerse. Por ejemplo, las promesas no podían implicar que “un individuo se hipoteque ante otro o le lleve a su destrucción” (*op. cit.*, p. 94). Además las promesas de objetos o sustentadas en cosas físicas debían estar por contrato, de lo contrario no podrían ser reclamadas ante instancias legales (*i.e.*, herencia de las leyes romanas). La ley también enumeró los conocimientos que debía tener un comerciante:

- Saber de aritmética; considerar las diferencias de horario y calendario en los distintos países y calcular todo de manera metódica.

- Los pesos y medidas de las mercancías, así como su equivalencia con otros sistemas de medición.
- La ciencia de la geometría, astronomía y matemáticas a fin de calcular la ubicación de los países, distancias y extensiones.
- Estar familiarizados con los dominios de príncipes, tanto en tierra como en mar, así como su jurisdicción.
- Conocer las tres partes esenciales del comercio: la mercancía, el dinero, y el tipo de cambio entre dinero y metales.
- Saber qué se produce en qué país y en dónde se tiene la mejor calidad.
- Qué costumbres se tienen en la compra y venta de productos en los distintos países, incluyendo si usan dinero o no, o si es obligatorio el uso de dinero o metales.
- Si en el uso de crédito se cobra interés; saber calcular anualidades y pensiones sobre recursos u otros.
- Saber todo sobre la conducción y preparación de los barcos, la elaboración e interpretación de cartas de navegación, cuotas de puesto, facturas, convenios y contratos con la tripulación. También las leyes marítimas y formas de resolver controversias entre comerciantes, marineros y dueños de barcos.
- Saber de las cuotas y reglas de las aduanas, subsidios, impuestos, tributos y aranceles sobre la mercancía importadas y exportadas, dentro de los dominios de cualquier príncipe.
- Sobre la forma de asegurar la mercancía, las naves, las personas o cualquier otra cosa aventurada en el mar o tierra. También las costumbres sobre dicha materia en cada nación, así como los tratados existentes.
- La obligación de llevar los libros contables por partida doble, así como el cálculo de las distintas monedas.
- Conocer la autoridad y procedimientos de las Cortes Mercantiles, Priores o Cónsules, a fin de decidir el grado de equidad en los lugares donde operan. También saber de cualquier otra ley imperial o común a varios países, bajo la cual se traten controversias mercantiles; saber si lo hacen por medio de

arbitraje, confiscaciones, decretos judiciales en cancillerías o Cortes de equidad.

Rectitud y Justicia demandada a todo Comerciante. Esta obra publicada en 1661 por George Fox sugiere una serie de máximas que todo comerciante honesto debe seguir. Entre ellas destacan las siguientes:

- Mantente dentro de la justicia, verdad y equidad, tanto en pesos como en medidas.
- Haz el bien, la justicia, la verdad, santidad e igualdad a todos y a todas las cosas.
- No hagas mal a nadie, no te extralimites con nadie.
- Sé sencillo, justo y santo; pues en esto eres servicial con tu nación y con la de otros, por la labor de intercambio de cosas y mercancía.
- Vive la vida en la verdad; deja que la verdad hable en todas las cosas y en lo que es justo.
- Deja que la justicia actúe y sea Santa en todas las cosas, sin astucia, fraude o engaño; sea así del agrado de Dios y de los hombres.
- Aborrece el engaño, la injusticia, la dureza de corazón, las malas acciones y la trampa.
- Vive y reina en la vida correcta y poder de Dios; en sabiduría de responder a los principios de bondad y justicia en todas las personas, pues esto te ganará personas que deseen tratar contigo.
- Ejecuta la verdad con todos, sin discriminación de personas o situaciones, sean jóvenes, ricos o pobres. De esa forma tu vida y tu palabra prevalecerán y serán ejemplo donde quiera que vayas.
- Mantente alejado de las deudas; no le debas nada a ningún hombre, excepto amor.
- No vayas más allá de lo que posees y sé discreto en todo lo que hagas. Pues quien pudiendo ser digno de grandeza, va más allá de lo que posee, es presumido, se endeuda y vive de los bienes de otros y malgasta; no es

servicial al Creador, sino un destructor de la creación. En lugar de ser honesto, confiable y bueno, cae en la vergüenza.

- Nadie debe caer en la usura, pues muchos han sido afectados por ello no solo al que le han quitado, sino el que quita, pues son actos inequitativos. Dicha inequidad la pagan los malos e injustos siendo acreedores de envidia y odio.

El carácter y cualidades de un comerciante honesto y leal. Este libro de 1686 fue escrito por un comerciante que decidió, por alguna razón, reservarse su nombre. En ella prescribió una serie de normas para ser un comerciante honesto y leal:

- Poseer un fondo competente o tierras heredadas de sus ancestros, a fin de que el crédito sea solamente un apoyo o un impulsor de sus negocios, mas nunca capital inicial. Si un comerciante no tiene abundantes y visibles provisiones a partir de las cuales construir, cualquier mínima ráfaga de infortunio afectará seriamente su reputación.
- Tener una constitución fuerte para soportar las fatigas de los viajes y afrontar lo inesperado. Además, debe poseer una mentalidad integral que le permita alejarse de los excesos y la vanidad.
- Poseer una educación liberal, con suficiente latín para entender a un autor o discurso para un extraño.
- Tener dominio de la pluma y escribir de manera clara.
- Ser hábil con los números, la aritmética y la partida doble. Llevar sus libros contables con orden, integridad y exactitud.
- Conocer los pesos, medidas, monedas; las notas de avío, notas de cambio, facturas, contratos y pólizas de seguro.
- Conocer las reglas de las aduanas, sus cuotas, impuestos e imposiciones.
- Saber la procedencia de las mercancías, cuáles escasean, cuáles son prohibidas y cuáles de contrabando.

En esta publicación de 1686, prevaleció la visión de considerar al ser humano como parte de una comunidad o hermandad, así como la visión luterana de hacer cosas que sirvan al vecino y no solo a uno mismo:

Los hombres se distinguen de otras criaturas en que contribuyen al bienestar de otros, pero aquel que piensa que ha nacido solo para él mismo o para un grupo que se dedica a obstruir o retrasar este bien común, es un enemigo o enemigos para el resto de la sociedad (*op. cit.*, p. 2)

El autor denunció la aparición de prácticas monopólicas, calificándolas como algo que estaba “en contra de las Leyes de Dios, de la naturaleza y de la verdadera política de todas las naciones” (*op. cit.*, p. 3). También condenó la usura: antaño “el prestamista tenía un interés honesto por su dinero, pero ahora el asunto está tan alterado que, al hablar del préstamo de dinero con garantía personal, una suma de dinero pequeña dejaría a un hombre y a su familia en la ruina” (*op. cit.*, p. 7).

Visión del hombre egoísta y el derecho a la propiedad. Thomas Hobbes, en su libro *Leviathan*, publicado en 1651, describió al ser humano como un individuo motivado por sus miedos y deseos. Hobbes introdujo la noción de que sin un contrato social o acuerdos donde se sacrificaran algunos deseos y necesidades, la vida sería “pobre, brutal y breve” (*op. cit.*, Cap. XIII, p. 62). Por lo tanto dicho contrato social estaba, en el fondo, motivado por el interés propio. Introdujo el término *igualdad* para indicar que todos los hombres eran iguales en facultades físicas y mentales. Sin embargo, esa igualdad generaba competencia de modo que si dos individuos deseaban una misma cosa y no podían tenerla al mismo tiempo, debían luchar entre sí para obtenerla. “Al hombre le gusta competir por riquezas, honor, mando; particularmente la competencia por ser admirados”, (*op. cit.*, Cap. XI, p. 47).

Dada esta visión del hombre de naturaleza egoísta, era natural que cada persona pretendiera ser el amo de cuantas más cosas y personas pudiera, hasta que viera que no había otro poder con capacidad de ponerlo en peligro. Esto, según Hobbes, era necesario para la conservación del hombre, por lo que consideraba aceptables las guerras, competencias y dominio sobre otros. Esto, aunado a la definición de Hobbes del concepto *derecho* – “libertad de usar nuestro poder natural según lo que dicta nuestra razón” (*op. cit.*, Cap. I, p. 7), derivó en frases como: “lo que sea que la gente tiene en mente hacer, tiene el derecho de hacer” (Thomas Paine citado en Locke, 1798, p. iv). Esta concepción malentendida de la libertad, aunada a la eventual merma de la autoridad de la iglesia respecto de la moralidad, pareció facultar a personas y organizaciones para decidir lo que estaba bien y lo que estaba mal sin restricción o guía alguna. Igualmente pudo otorgarles la legitimidad para actuar en pos de intereses particulares, aun si ello implicaba hacer la guerra a otros.

David Hume, en su *Tratado sobre la naturaleza humana* de 1739, reforzó la visión de un ser humano dominado por sus pasiones. Incluso fue más allá indicando que “la razón por si sola jamás puede ser un motivo de acción de la voluntad y nunca puede poner a la pasión en la dirección opuesta a la voluntad” (*op. cit.*, Vol. 3, Libro II, Sec.III, p. 245). Para Hume, la razón “es y debe ser, solo la esclava de las pasiones y no puede pretender ningún otro oficio que el servirles y obedecerles” (*op. cit.*, Vol. 3, Libro II, Sec. III, p. 248). También coincidió con Hobbes en el concepto del contrato social motivado por la idea de que los hombres no podían vivir sin la sociedad, por depender de ésta para satisfacer sus necesidades. Por ello consideraba imposible la existencia de un ser humano altruista que actuase en pos del bien común. “La generosidad del hombre está muy limitada y rara vez se extiende más allá de sus amigos y familiares, o cuando mucho, en los confines de su comunidad de origen” (*op. cit.*, Vol. 3, Libro III, Sección III, p. 249).

El derecho a la propiedad. La visión del hombre egoísta también legitimó la acumulación irrestricta de riqueza. Ello se fundamentó en las ideas de John Locke.

Este pensador del siglo XVII afirmó que existían tres derechos naturales: el derecho a la vida, a la libertad y a la propiedad. Según él, “así como Él [Dios] trabaja en nosotros y por ello somos de su propiedad, entonces cuando trabajamos en algo, eso se vuelve nuestra propiedad” (Locke citado en Duska, 2007, p. 94). Esto significaba que el individuo tenía derecho de propiedad sobre algo, por el simple hecho de haberlo creado o trabajado. Si una persona trabajaba la tierra, tenía el derecho de consumir la cantidad que satisficiera sus necesidades y disfrutar del dinero obtenido por la venta de los excedentes. Dicho dinero podía ser destinado a lo que mejor le conviniera, fuera obtener otros bienes de consumo o generar más dinero. Con esto último se legitimó la usura a partir del Siglo XVIII.

La dispensa de la usura. Jeremy Bentham en su *Defensa de la Usura* de 1787, argumentó: “ningún hombre maduro y sensato, actuando libremente y con sus ojos bien abiertos, debe ser impedido ante un panorama que le favorece, de hacer tal negocio que le produzca dinero como mejor considere conveniente” (*op. cit.*, Carta 1, p. 2). Bentham justificó la necesidad de los intermediarios de acciones y promotores de proyectos, como un medio por el cual se maximizaba la obtención de capital o éxito de la empresa. También afirmó que eran más los proyectos exitosos que los que fracasaban, beneficiando a la mayoría de las personas; “si alguien sale estafado es por su falta de conocimiento o ingenuidad” (*op. cit.*, Carta XIII al Dr. Smith, pp. 136-139). Además afirmó que:

Al controlar el despilfarro, la ley pretende controlar las conductas de hombres dominados por las pasiones, [pero al juzgar la pertinencia de un proyecto o empresa, el legislador solo] impone su pretendida razón, resultado de un vistazo superficial, prejuiciado, donde solo se arriesga su orgullo sobre el juicio del individuo que arriesga su patrimonio y reputación...Del lado del individuo está el conocimiento e información que puede proporcionar el interés de salvaguardar la reputación y la propia fortuna; del lado del legislador está la más perfecta ignorancia (*op. cit.*, pp. 163-164).

En época de Bentham la usura se definía como aquella práctica de “cobrar un interés mayor al que se acostumbra entre los hombres” (*op. cit.*, Carta II, p. 7), la cual para efectos de la definición era la tasa que fijaba el gobierno. Con ello, Bentham afirmó que la usura no existía, pues no había un criterio válido para afirmar que una tasa u otra fuera naturalmente correcta. Para ello argumentó que en época de Enrique VIII la tasa estaba en 10%, con el emperador romano Justiniano era del 12%; mientras que -en tiempos de Bentham- en Irlanda la tasa era del 6%, en Constantinopla del 30% y en Inglaterra del 5%. En cambio, si un prestamista y su deudor, dados los riesgos del proyecto, estaban de acuerdo en fijar una tasa del 8%, ¿por qué habrían de ser usureros en Inglaterra y en las Indias Occidentales no, donde la tasa era del 8%? El autor fue más allá al atacar la idea de la existencia de la usura, preguntando por qué no se consideraba también usurero o se castigaba al que fijaba una tasa por debajo de la legal, así como al que vendía un bien por un precio mayor al que lo hacía la mayoría de los comerciantes.

Visión del hombre egoísta en el comercio. Un ejemplo de la aplicación de la visión del hombre egoísta en el comercio, fueron las prácticas monopólicas de la East India Company inglesa. Esta poderosa corporación comercial, que actuaba bajo patrocinio de la Corona inglesa, contaba con ejército privado con el que podía ejercer dominio en países con puertos o producción de bienes clave. Dichas prácticas fueron parte de un sistema económico conocido como mercantilismo. En éste, la visión de que la riqueza de un Estado provenía del comercio, así como de la acumulación de dinero y lingotes obtenidos como pago de los bienes exportados.

El mercantilismo motivó el surgimiento de monopolios comerciales, medidas proteccionistas e incluso guerras por el control de puertos y zonas comerciales (e.g., Compañía inglesa de las Indias Orientales en la Batalla de Plassey en 1757 para conquistar Bengala). Por primera vez, “en el comercio se impulsaron genocidios en territorios antiguos que desde entonces se llamarían colonias

(Villacañas, 2001, p. 14). El concepto del hombre egoísta también sentó las bases de lo que más tarde se conocería como *homo economicus*: “el ser humano visto como esencial o naturalmente egoísta, racional y enfocado en la maximización de ganancias” (Duska, 2007, p. 98).

Algunos autores del siglo XVIII reaccionaron en contra de las prácticas de negocio sustentadas en la visión del hombre egoísta. Thomas Baston, miembro del Parlamento inglés, denunció en su libro *Observaciones sobre el comercio y el espíritu público*, publicado en 1732: “el comercio está sin vigilancia alguna” (*op. cit.*, pp. 27-28). Intentó hacer un llamado de atención al gremio y a sus colegas parlamentarios, a fin de promover mayor regulación tendiente a evitar abusos y prácticas deshonestas, entre las que se mencionó:

- Las compañías corruptas que por motivos egoístas monopolizan el comercio y destruyen o limitan el beneficio que el público en general podría obtener.
- Los “gusanos” conocidos como *stock-jobbers* o intermediarios de acciones, los cuales:
 - Tan pronto una compañía de comercio es instaurada o un proyecto es establecido, inmediatamente lo dividen en partes (*shares*) para después comerciado, antes de saber si el proyecto tiene algún valor intrínseco.
 - Esparcen falsos rumores, incrementan o bajan el precio de la acción hasta que sus manos están llenas, y solo entonces dar las noticias reales.
- Las loterías que venden boletos de recaudación y premio con promesas de asistencia social, pero con el solo fin de despojar a la gente de su dinero.
- Los vendedores de proyectos o *projectors*, es decir, personas que se encargaban de vender acciones sobre proyectos falsos, apoyados por personas prominentes que se presentaban como patronos o inversionistas del proyecto; todo esto con el fin de actuar como imán o señuelo para los inversionistas novatos o incautos. Una vez reunida una cantidad considerable de capital, los *projectors* desaparecían con el dinero dejando sin nada a los inversionistas.

El autor mencionó que estas acciones significaban la ruina del crédito personal, ya que generaba una mala fama al comercio y provocaba un clima de desconfianza que alejaba a potenciales inversionistas de los verdaderos comerciantes. También se perdían oportunidades de inversión, por los efectos negativos de la especulación en los valores de las acciones de la empresa o viaje comercial.

En un manual de nombre *Cómo ser rico y sabio*, publicado en 1755 por un autor anónimo, se criticaron las prácticas ambiciosas y la búsqueda de opulencia desmedida de los comerciantes:

Hubo un tiempo cuando los comerciantes se veían y vivían como comerciantes [...] la bancarrota entonces era tan despreciada que un hombre preferiría alimentarse de pan y agua antes que utilizar tal ignominia. Era extraño en esos tiempos escuchar de un hombre que no pudiera hacer frente a sus compromisos o cayera en bancarrota, a comparación de cómo es ahora, donde, por ser tan común, se ha agregado a los riesgos propios del comercio; ya no es fácil distinguir quién está a salvo y quién no. La causa es la caída de la cultura del esfuerzo y la frugalidad; ahora prefieren culpar de sus pérdidas a la mala suerte, cuando es tan evidente que la causa es su mala administración” (*op. cit.*, p. 40).

No se observa más la aplicación del proverbio ‘ganancia ligera genera un bolso pesado’, pues al estar en prisa para hacerse rico, confían en quien sea que les promete una ganancia grande [...] Qué común se ha vuelto el ver a quienes comercian más allá de su inventario, que se endeudan sin tener posibilidad de pagar a tiempo [...] y a fin de cuentas terminando en la ruina [...] Es totalmente errado pensar que los hombres de comercio y negocio deban vivir como caballeros (*op. cit.*, p. 45).

Es notable la denuncia que los autores de estas últimas dos obras hicieron sobre malas prácticas de comercio. Ambos señalaron un cambio en las costumbres que consideraban motivo de alarma. Estas publicaciones parecen ser un intento por condenar las prácticas no deseables y señalar las adecuadas.

Visión del hombre virtuoso. Durante la época de la Ilustración surgió una visión contraria al ser humano egoísta. Pensadores Jean-Jaques Rousseau argumentaban a favor de un hombre virtuoso gracias a su vida en sociedad. Otros como Immanuel Kant, buscaban proveer guías como antídoto al egoísmo. También, a finales del siglo XVIII comenzaron a surgir voces, entre las que destacó Adam Smith, en contra de los monopolios y el proteccionismo propios del mercantilismo, proponiendo un fundamento distinto para las actividades económicas.

El contrato social de Rousseau. En su libro *Contrato social*, publicado en 1762, Rousseau describió una asociación fundamentada en la necesidad de unir fuerzas para hacer frente a las inclemencias de la naturaleza. Para el autor el hombre debía: “encontrar una forma de asociación que defienda y proteja, de toda la fuerza común, la persona y bienes de cada asociado; por la cual cada asociado no deba obedecer más que a sí mismo y permanecer tan libre como antes” (*op. cit.*, Libro I, p. 17). El contrato social era la base de todo el sistema social y lo que destruía la inequidad natural entre los seres humanos. Sustituía con una igualdad moral y legítima, la desigualdad física que la naturaleza impuso entre los hombres. Éstos podían permanecer desiguales en fuerza y genio, pero el pacto los volvía iguales por acuerdo y derecho. Sin embargo, había una condición: “el estado social solo es ventajoso para los hombres cuando todo individuo posee propiedad, y nadie tiene demasiado” (*op. cit.*, Libro II, p. 30).

A diferencia de sus predecesores –Hobbes, Locke- y de su contemporáneo Hume, Rousseau consideró que el estado natural del hombre era aquel donde el cuidado de su propia preservación fuera lo menos perjudicial a los otros: “esta es la naturaleza mejor calculada para la paz y la más agradable para la humanidad”

(Rousseau, 1755, p. 186). Con esto el autor se apartó de la idea de que el ser humano competía por naturaleza y que las guerras eran justificables. Por otro lado, indicó que la virtud principal del hombre era la compasión, ya que a través de ésta se ayudaba al desvalido, se moderaba la violencia y se seguía la norma de buscar la felicidad con el menor daño hacia los demás.

En cuanto a las actividades de comercio, Rousseau consideraba que un país que dependiera del comercio exterior era un país vulnerable y que la única forma de mantener su independencia de otros era mediante la agricultura (Rousseau citado en Qvortrup, 2003). Para Rousseau, “el Estado que comercia es débil” (Rousseau, 1762, Libro II, p. 68). En su *Disertación sobre Política Económica*, edición de 1774, el autor propuso reducir las inequidades en la sociedad, controlando los medios por los cuales los ricos acumulaban más riqueza y evitando que la disparidad se hiciera más pronunciada. “Nadie debe ser tan rico al grado de comprar a otro, ni nadie tan pobre que necesite venderse [...] al moderar la riqueza y el crédito, se moderan los intereses de las clases altas, así como la avaricia y codicia de las clases bajas” (*op. cit.*, p. 73).

En el caso de los impuestos, mencionó que éstos debían ser pagados por el comprador y no el productor, porque esto último incrementaba la brecha entre el agricultor (que pagaba el impuesto) y el rico que lo compraba (y que no pagaba impuestos por la compra). En lugar de ello el impuesto debía cargarse al comprador y “a los artículos suntuosos” (*op. cit.*, p. 351).

Imperativos categóricos de Immanuel Kant. Al contrario de Rousseau, Immanuel Kant aprobaba el comercio, sobre todo al que se hacía entre naciones. Lo consideraba un “medio para evitar la guerra” (Louden, 2000, p. 156), pues el espíritu del comercio no podía coexistir con la guerra. Por todos los poderes o medios subordinados al gobierno, el poder del dinero bien utilizado podía ser el más confiable en asegurar que los Estados mismos se vieran forzados a promover la paz.

Kant coincidió, hasta cierto punto, con Hobbes, Locke y Hume en que el ser humano era egoísta por naturaleza. Argumentaba que si un individuo llegaba a

ayudar a otros era más por motivos de ayudarse a sí mismo; es decir, por una intención egoísta (e.g., quedar bien con otros o consigo mismo) más que por el deber. Sin embargo, consideraba que:

Es acorde con el deber, desde luego, que el comerciante no cobre más caro a un comprador sin experiencia; y en los lugares donde hay mucho comercio el comerciante astuto no lo hace, en efecto, sino que sostiene un precio fijo para todos en general, de modo que un niño puede comprar en su tienda tan bien como cualquiera [...] sin embargo, la acción no ha ocurrido ni por deber ni por inclinación inmediata, sino solamente con una intención egoísta” (Kant, 1785, pp. 17-18).

Para Kant, la ética era “la ley de la libertad, la teoría de las costumbres, la cual estaba expuesta a toda clase de corrupciones mientras faltara una norma suprema de su puntual enjuiciamiento” (Bowie, 1999, p. 8). Por lo tanto, el autor propuso tres imperativos categóricos o principios fundamentales de la ética:

- 1) Obrar de tal modo que puedas querer que el motivo que te ha llevado a obrar sea una ley de observancia universal. Es decir, si el principio que fundamenta una acción fuera aplicado de manera universal y el resultado fuera contraproducente, entonces el acto no es deseable. Por ejemplo, si todo comerciante mintiera o estafara, ello podría crear una crisis de confianza que dificultaría el cierre y cumplimiento de acuerdos, afectando a la actividad misma.
- 2) Trata siempre a la humanidad de una persona como un fin y nunca solamente como un medio. Con esto Kant quería decir que nadie podía ser usado solamente como un medio de intercambio económico; ello implicaba respeto a su persona. Por lo mismo no sería válido usar a un trabajador como simple medio de producción; la persona debía ser vista como un colaborador que aporta su talento a la par de desarrollar sus capacidades humanas mediante el trabajo.

3) Actúa como si pertenecieras a un reino de fines en el cual fueras súbdito y soberano al mismo tiempo. Este imperativo era similar a las condiciones del contrato social desde el punto de vista de Rousseau, donde “la asociación produce un cuerpo moral y colectivo compuesto de tantos miembros como voces en la asamblea, la cual recibe de este acto su unidad, su ‘yo’ común, su vida y su voluntad” (Rousseau, 1762, Libro I, p. 19).

Los sentimientos morales y fundamento de la actividad económica. Adam Smith en su obra *Teoría sobre los sentimientos morales*, edición de 1797, argumentó que por mucho que se tomara al ser humano como egoísta, había “algunos principios en su naturaleza que le [hacían] interesarse en la suerte de otros” (*op. cit.*, p. 1). Smith afirmó que la sociedad y la conversación son los remedios más poderosos para devolver a la mente su tranquilidad, si en algún momento la había perdido. También afirmó que eran “el mejor preservativo de un temperamento tranquilo y feliz, tan necesario para la autosatisfacción y disfrute” (*op. cit.*, pp. 42-43). Así, la perfección de la naturaleza humana consistía en restringir nuestro egoísmo y permitir nuestros afectos benévolos. Con esto el autor consideró, al igual que Kant y Rousseau, que si bien el ser humano tenía pasiones destructivas, éstas podían ser controladas por iniciativa de un individuo motivado por la búsqueda de un estado de paz o de perfección natural.

Smith aseveró que la causa de la corrupción de los sentimientos morales, era la disposición de admirar y casi idolatrar a los ricos y poderosos, despreciando a los pobres y de condiciones precarias. Afirmaba que se cometía el error de atribuir respeto y admiración a la riqueza y grandeza, cuando en realidad correspondían a la sabiduría y la virtud. De igual modo se prejuizaba a los pobres como viciosos y faltos de juicio, cuando tales comportamientos también podían estar presentes en los poderosos. Por lo tanto, merecer, adquirir y disfrutar del respeto y admiración, se volvían los objetivos detrás de la ambición y la imitación. Entonces, a sugerencia del autor, el individuo debía concentrarse en el estudio de la sabiduría y la práctica de la virtud, en lugar de la adquisición de la riqueza y grandeza. Según sus palabras: “con lo primero se logra un carácter de humildad, modestia,

equidad y justicia; mientras que con lo segundo, solo se logra carácter de orgullosa ambición y avidez de ostentación” (*op. cit.*, p. 148).

En su obra célebre, *Investigación sobre la naturaleza y origen de la riqueza de las naciones*, de 1791, Adam Smith denunció los vicios acarreados por el mercantilismo:

- En lugar de ser el lazo natural de unión y amistad entre naciones e individuos, el comercio se había convertido en la fuente más fértil de discordia y animosidad.
- La ambición caprichosa de reyes, ministros, comerciantes y maquiladores, para crear monopolios tanto de rutas comerciales como de acceso a la mano de obra, había sido “fatal para el comercio y la paz” (*op. cit.*, Libro I, parte III, Cap. III, p. 336).
- El proteccionismo, era una forma de pensar que contraria al bien común y opuesto a los intereses de la mayoría de las personas (*op. cit.*, Libro I, parte III, Cap. III, p. 337), pues los consumidores, en lugar de beneficiarse del producto de un vecino de mayor calidad, debían conformarse con el de mediana o baja calidad local, solo por el temor del gobierno de perder sus lingotes de oro y plata.
- Las guerras por territorios o zonas comerciales, junto a la pretensión de ser el único rico de la zona, iban en contra de la lógica. Era más probable que una nación que deseara enriquecerse por el comercio, lo consiguiera si sus vecinos eran naciones ricas, con industria y abiertas al comercio. En contraste, si se trataba de una nación rodeada por territorios habitados por salvajes o bárbaros pobres, solo tendría como “medio de riqueza el cultivo de sus propias tierras y su comercio interno” (*op. cit.*, Libro I, parte III, Cap. III, p. 339).
- Se habían ignorado por completo “los intereses de los consumidores, y atendido solo los de los productores, comerciantes y maquiladores” (*op. cit.*, Libro I, parte II, sección III, Cap. III, pp. 266 -267).

En cuanto a su opinión sobre los comerciantes, en el Libro I, capítulo X, Smith comentó:

La gente del mismo oficio rara vez se reúne por diversión o esparcimiento, pero cuando ocurre, la conversación termina en conspiración en contra del público o en alguna iniciativa para alzar los precios. En verdad es imposible evitar tales reuniones por cualquier ley que pueda ser ejecutada, o consistente con la libertad y la justicia. Pero a pesar de que la ley no puede evitar que los pertenecientes a un gremio se reúnan, tampoco debe hacer nada para facilitarlas y mucho menos considerarlas necesarias.

Esto último permite inferir que Adam Smith responsabilizó a los comerciantes de aprovechar la ambición de reyes y legisladores, para privilegiar sus intereses sobre el interés general, al buscar la legalización de monopolios, otorgamiento de subsidios y fijación arbitraria de precios. Esta actitud del comerciante iba en contra de la visión del autor sobre los sentimientos morales, pues se alejaba tanto de la búsqueda de la perfección humana, vía el control de los impulsos egoístas, como de la necesidad de reciprocidad y ayuda mutua para el funcionamiento del contrato social.

Códigos y escritos coincidentes con la visión del hombre virtuoso. A lo largo del siglo XVIII se publicaron diversos códigos de comportamiento para los comerciantes, así como críticas a las costumbres que éstos exhibían y actualizaciones de leyes mercantiles. También aparecieron declaraciones de desechos humanos fundamentadas en el contrato social de Rousseau.

Observaciones sobre el comercio y el espíritu público, Thomas Baston, en su obra de 1732, hablaba de la amistad entre naciones contemplada por Kant. Retomó la idea de comunidad y de trabajar para uno mismo sin perjuicio del bien común, en concordancia con lo propuesto por Rousseau y Smith. Con ello buscaba promover dichas visiones para que el comercio operara en función del bien común. El autor afirmó lo siguiente:

Así como Dios dispuso que los distintos países tuvieran climas y recursos distintos, también ordena promover la industria, el comercio, la correspondencia entre los habitantes de un país con los de otro, así como cultivar la amistad, religión, conocimiento, artes, comercio y ganancia honesta entre la humanidad (*op. cit.*, pp. 1-2)...Por lo tanto, monopolizar el comercio, va en contra de las leyes de Dios, de la naturaleza y de la verdadera política entre las naciones (*op. cit.*, p. 3)

Lex Mercatoria de 1773. Esta versión editada por Wyndham Beawes era una actualización de la de 1622. Incluía una lista de principios o máximas sobre el manejo moralmente deseable de las transacciones comerciales. Algunas de ellas fueron:

- En caso de alza de precios, actúa con prudencia y averigua la causa de las mismas; es necesario saber si es una alza temporal o de mediano o largo plazo a fin de poder decidir si ajustar los precios, cuando comprar y cuánto comprar.
- Al comprar mercancías actúa con sinceridad y franqueza; sé prudente, pues los hombres de trabajo prefieren tratar con quien posee estas cualidades que con los que usan trucos y sutilezas.
- Encuentra el mejor mercado para los bienes a vender y ponlos a prueba de los habitantes del lugar.
- Compra, preferentemente, a los trabajadores más pobres, pues estos al no tener medios para almacenar la mercancía, a diferencia de productores poderosos, no pueden caer en prácticas especulativas y esperar al momento propicio para la venta.
- No te comprometas más allá de tu capital por la tentación de una compra barata.
- No contrates como empleados de una fábrica a aquellos que actúan como comerciantes, ya que estarán tentados a hacer negocios con los insumos y ofrecerlos como colateral o como pago de sus propias deudas.

- Si tienes un socio, uno de los dos debe actuar de manera pública, ya que ser observado por otros hace que la persona se comporte de manera más prudente y le sea más difícil hacer negocios a escondidas.
- No hagas negocios con personas demasiado jóvenes o hijos de personas adineradas, ya que suelen caer en excesos de juego o imprudencia, y aún no tienen fortuna propia para hacer frente a las obligaciones contractuales.
- Cuando tengas deudores, no debes abusar de ellos con un interés excesivo, pues puede llevarlo a la ruina y a la incapacidad de pago.

En cuanto a la conducta prudente de un comerciante, la Lex Mercatoria de 1773, prescribía que éste debía “en todo momento y ocasión observar la verdad, evitar el fraude y engaño; pues por cual astuta que pueda ser la máscara que se use, la suerte podrá, y más certeramente el tiempo, evidenciar la trampa” (*op. cit.*, p. 27). También se aconsejaba que si la persona no ejercía la profesión de manera directa, sino a través de agentes, debería asegurarse de su integridad y capacidad. Un cambio notable de esta ley mercantil, con respecto de la versión de 1622, es la presencia de un capítulo completo dedicado a la usura. En este capítulo se definió a la usura como:

Dinero dado por uso de dinero, o la ganancia sobre el principal pactado en contrato [...] El préstamo del dinero con interés o usura (habiendo sido estos términos considerados sinónimos) estaba antaño en contra de la ley [...] pero ahora ninguna ley común o estatutaria lo prohíbe. Al contrario, actualmente se puede solicitar un interés razonable (*op. cit.*, p. 317).

A partir de entonces la usura estaba legalmente permitida para todo tipo de préstamos. Sin embargo, el préstamo con interés estaba fijado a una tasa establecida por la ley. Por tanto el calificativo de usurero solo aplicaba a quien prestara por encima de la tasa legal.

El comerciante religioso. Esta publicación de 1747 por Richard Steele, comerciante londinense, contenía un código de conducta para los comerciantes. El objetivo era evitar “atestiguar la ruina y bancarrota, ocasionada por el descuido, el lujo y el vicio; traída no solo a individuos sino a familias enteras, dejadas en la indigencia y la desgracia por siempre” (*op. cit.*, p. A3). El código sugería una serie de cualidades que debía poseer el comerciante, entre los que se encontraban:

- Reconocer y aceptar el “llamado” hacia la profesión.
- Uso de la prudencia tanto en la elección de los socios como en el uso de recursos.
- Tener agilidad mental y conocimiento del negocio.
- Procurar la justicia en el trato a otros y en la venta, así como el cumplimiento de las leyes.
- Decir la verdad y ejercer integridad, respetando acuerdos o contratos, evitando el engaño, aceptando los errores.
- De practicar la satisfacción o aceptación como antídoto a los excesos, al orgullo y la envidia.
- Reconocer la religiosidad como fuente de la sabiduría, de la felicidad sólida y antídoto a la indulgencia o al vicio.

Declaración universal de los derechos del hombre y del ciudadano. En este documento de 1789, emanado de la Revolución francesa, se declaró que el ser humano tenía derechos inherentes como la libertad (artículos 1,4 y 5; 7 al 9, 10 y 11), la igualdad (artículos 1, 6 y 13), la propiedad (Artículo 17) y a la justicia (artículos 7 a 9). También se reconocieron facultades del individuo que vive en sociedad: derecho de asociación (artículo 2), derecho a participar en la creación de leyes (artículo 6), derecho a la seguridad (artículo 12 y 13), a solicitar rendición de cuentas (14 y 15). Sin embargo, esos derechos no son irrestrictos. En diversos artículos se señaló actuar dentro del marco legal (*e.g.* artículos 8, 10 y 11), en función del bien común o contribución pública (*e.g.*, artículos 12 a 14) y sin perjuicio a los demás (*e.g.*, artículos 4 y 5).

La prescripción de actuar en pos del bien común sin perjuicio a los demás, coincide con la ética protestante y con la visión del hombre virtuoso, especialmente en el caso de Rousseau. Los principios de contrato social de éste último pueden notarse en el tratamiento que se da a la ley, la legitimidad de gobiernos y acciones individuales, todas ellas emanadas de la voluntad de los ciudadanos.

La filosofía moral detrás de leyes y códigos de los siglos XVI a XVIII. La filosofía moral protestante, especialmente la visión del trabajo al servicio de Dios y de la comunidad, parece estar presente en códigos propuestos por comerciantes y legisladores (e.g., Baston, Steele). Sin embargo, la Lex Mercatoria, tanto en su versión de 1622 como de 1773, recomienda una conducta con base en la filosofía judeo-cristiana, particularmente con las llamadas leyes de Moisés y otras normas incluidas en el Antiguo testamento.

La visión del hombre virtuoso, que sentaría las bases de la filosofía moral idealista, puede verse en las recomendaciones incluidas en la Lex Mercatoria de 1773 y en otras publicadas por comerciantes, donde se mencionan virtudes y comportamientos deseados tendientes a la auto-regulación. La Declaración universal de los derechos de hombre y del ciudadano es aplicación directa del concepto de Contrato social de Rousseau.

La visión del hombre egoísta que fundamenta la filosofía moral que más tarde se conocería como *Egoísmo ético*, muestra sus efectos en la aceptación de la usura -por primera vez en la historia-, y su consecuente inclusión en la Lex Mercatoria del 1773. Los efectos de la visión del hombre egoísta se notan, también, en las acciones militares de la East India Company para asegurar puertos comerciales y su dominio sobre sus competidoras. Tanto legisladores como comerciantes expresan su alarma sobre las prácticas de negocios que estaban observando, que a su juicio eran contrarias al bien común y ponían en peligro la atmósfera de confianza necesaria para la prosperidad de la actividad comercial.

En el Renacimiento y la Ilustración, al igual que en épocas anteriores, es posible notar los efectos de diversas filosofías morales en las leyes y códigos. No se observa separación alguna entre ética (filosofía moral) y las leyes, códigos o costumbres consideradas aceptables (moral).

Siglos XIX y XX

[Uno debe] guardarse mucho esas definiciones engañosas,
por medio de las cuales nos atrevemos a excluir todas las
bellezas que nos son desconocidas o que la costumbre no
nos ha hecho familiares
(Voltaire citado en Picard, 2005, p. 2).

En el siglo XIX el “uso extremo de la razón ilustrada [había producido el] hundimiento de la sensibilidad, la pérdida de la creatividad, la ruina de las instancias de la interioridad y del sentimiento incluida la creencia religiosa; el estancamiento de los ideales sociales de emancipación y la comunidad libre” (Villacañas, 2001, p. 34). Llevaban también la “voz cantante los pregoneros de la fe en el progreso, que para el siglo de la técnica y del socialismo llegó a convertirse en una especie de sustitutivo religioso” (Hirschberger, 2011, p. 344). La revolución industrial iniciada en el siglo XVIII y la consecuente división del trabajo promovida por Adam Smith, parecieron haber eliminado el orgullo de la persona por su actividad (artesanal y en atención a un *llamado*), convirtiendo el trabajo en una actividad rutinaria y poco valorada.

Estos cambios sociales y económicos pudieron inspirar la permanencia de filosofías morales que venían tomando fuerza desde el siglo XVIII (e.g., idealismo, romanticismo, materialismo, utilitarismo, ética protestante estadounidense), así como el surgimiento de otras como el positivismo y el pragmatismo. El Siglo XX

vería el surgimiento de totalitarismos, los cuales ocurrían tanto a nivel de Estado como a nivel organizacional.

El idealismo. Esta teoría ética postula que las propiedades de un objeto dependen de cómo éstos son percibidos por los individuos y no por cualidades intrínsecas. Es decir, la mente juega un papel central en cómo se experimenta el mundo (a priori), por lo que éste no solamente puede ser conocido por la experiencia o los sentidos (a posteriori). Esta corriente filosófica inició con Kant en el siglo XVIII, a quien le siguió Johann Gottlieb Fichte a inicios del siglo XIX. Este último opinaba que las personas no eran obstáculos o contrincantes que había que superar o derrotar, como alguna vez propuso Hobbes, sino que compañeros de viaje en los que uno podía apoyarse para mejorarse moralmente.

Para Fichte solo había dos filosofías posibles: el dogmatismo y el idealismo. El primero privaba a la persona de su libertad y le impedía ejercer su espíritu y conciencia. El segundo era una “ética de voluntad pura que implicaba autogestión, alentaba un *éthos* auténtico, el ideal de la libertad y la autonomía del hombre en un ‘yo’ que se realiza a sí mismo” (Hirschberger, 2011, Tomo II, p. 279). Sin embargo el autor mencionó que, dentro de este proceso de autogestión y autonomía, el individuo requería de un *sabio carismático* que tuviera las funciones de guía y de unión social.

El sabio se acredita manteniendo reunida la comunidad moral-cultural, impidiendo la emergencia de la conciencia individualista y bloqueando los efectos de la desintegración moral característicos de la modernidad ilustrada... debe mantener reunido al público mediante el carisma oral. Su función es entusiasmar a la comunidad con la convicción de las tareas necesarias para la época (Fichte citado en Villacaña, 2002, p. 46).

Fichte afirmó que esta autoridad ya no era la religión, con lo cual se podía suponer que el individuo buscara ese tipo de guías o sabios carismáticos en otros

ámbitos. El autor proponía que este rol lo cubriría la filosofía; lo cual ocurrió, en parte, con el romanticismo social emanado de las aportaciones idealistas.

Romanticismo social. El *Romanticismo*, que daría fundamento al romanticismo social, surgió a mediados del Siglo XVIII. “El romanticismo es la insurrección del sentimiento o más bien del instinto contra la razón” (Sallière, citado en Picard, 2005, p. 28). La inspiración de esta corriente filosófica no era la razón, sino la historia y la naturaleza. Estaba basado en recuentos medievales que resaltaban “acciones de justicia, pasión por las aventuras, presteza para socorrer al que está en problemas, orgullo en redimir errores y compensar agravios” (Hurd, 1762, p. 204). Igualmente tenía sus raíces en las reglas de cortesía, afabilidad y galantería, que eran las normas de interacción entre señores y vasallos en la corte o castillo. Tales ideales, aplicados al contexto social, conformaron el romanticismo social.

El romanticismo social buscaba revivir conceptos como la caridad, la preocupación por el desvalido o necesitado, mas no desde el punto de vista religioso de siglos anteriores, sino desde un ideal del ser humano virtuoso, sensible y amoroso. Era la “lástima por los humildes y los explotados...el deseo de reorganizar la sociedad y regirse por las máximas del romanticismo: el amor, la belleza, la verdad y el bien” (Picard, 2005, p. 46). Una de las manifestaciones más evidentes del romanticismo social se dio en la literatura en obras como *Los Miserables* de Víctor Hugo y *Resurrección* de León Tolstoi. El proletariado sobre el que escribían estos autores, lejos de manifestar hostilidad o desconfianza para con los poetas, les demostraba una especie de “veneración afectuosa y los aceptaba voluntariamente como guías” (Picard, 2005, p. 49). Quizá estos guías son un ejemplo del sabio carismático que mencionó Fichte, que puede notarse en las siguientes líneas de Víctor Hugo:

El poeta debe marchar ante los pueblos como una luz. Tal es la misión del genio. Sus elegidos son los centinelas dejados por el Señor

en las torres de Jerusalén y que no han de callarse ni de día ni de noche
(Victor Hugo, 1824, citado en *op. cit.*, p. 50).

Socialismo francés. Este tipo de socialismo está fundamentado en los postulados del romanticismo social y en los ideales de igualdad, libertad y fraternidad de la Revolución francesa. Buscó reivindicar, especialmente para la clase trabajadora, “la libertad y el bienestar... [sin] sacrificar las libertades cívicas a las mejoras materiales” (*op. cit.*, p. 53). No se aceptaba que el individuo fuera tratado como recurso o como un elemento de las masas –lo que coincide con el segundo imperativo de Kant-; se defendían los derechos de la persona en concordancia con la Declaración de los derechos del hombre y el ciudadano de 1789.

Escritos coincidentes con éticas idealistas. Un ejemplo del uso de argumentos de tipo romántico social, son las cartas que un industrial francés, Daniel Le Grand, envió en 1844 y 1845 al Sr Guizot, y en 1847 al Sr. Legentil. Éste último tenía el encargo de preparar el proyecto de ley internacional para legislación del trabajo infantil, mientras que Guizot participaba en las mesas de negociación de dicho proyecto de ley.

El objetivo de Le Grand era abogar a favor de privilegiar los derechos humanos de los trabajadores sobre los intereses económicos. En su primera carta a Guizot, Le Grand denunció la excesiva rotación de personal y la contrastó con el vínculo laboral de largo plazo que se tenía antes de la era industrial. Según el autor, el sirviente sentía orgullo de que su familia atendiera a la de su patrón por varias generaciones, lo cual no ocurría en las fábricas. Argumentó que atender las denuncias anteriores sería un acto de “sabiduría moral y política que contribuirá a la consolidación de la paz pública en esta época de irritación de las clases en sufrimiento” (*Carta a M. Guizot*, 26 de septiembre, 1844). En la segunda carta a M. Guizot, fechada el 26 de mayo de 1845, Le Grand citó las palabras de Lord Russell (noble inglés del siglo XVII) como argumento a su petición, señalando que dichas líneas fueron proféticas: “Si usted cierra los ojos al mal, si no se ocupa más

que de la riqueza, un día u otro será despertado de ese feliz sueño y se encontrará de frente con la triste realidad: en presencia de la masa inmensa del pueblo que se ha vuelto hostil hacia nuestras instituciones, despreciativa hacia todo lo que antes se tenía por sagrado y abandonada a la suerte de los más salvajes demagogos”.

En la carta a Legentil, su enfoque fue más hacia las condiciones esclavistas que se imponían a familias enteras en las fábricas. Señaló los efectos de ello en la moralidad de las personas:

La fuerza motriz del agua y del vapor ha vuelto superflua la fuerza del hombre en la mayor parte del trabajo industrial. Como ésta no necesita reposo, ha resultado en la tendencia perniciosa de la industria moderna, no solo de remplazar el trabajo del hombre con el de los niños y adolescentes, sino también en aumentar las horas de trabajo por jornada a fin de obtener el mayor lote de productos al menor costo posible [...] El empleo de máquinas, así como los abusos de una competencia abierta, han traído el deplorable resultado de encadenar al obrero a un trabajo abusivo y a su esposa e hijos a los motores mecánicos, destruyendo también la vida de su familia, su santidad y su moralidad (*Carta a M. Legentil*, 24 de marzo, 1847).

Las palabras de Le Grand estaban fundamentadas en ideales como la justicia y la sabiduría moral, encaminados hacia la reparación de un mal y la prevención de la pérdida de la paz. Sus cartas no incluían argumentos sustentados en cuestiones económicas, técnicas o de otra índole. Fueron contenidos acordes con los preceptos románticos sociales.

Otra aplicación del idealismo fue la creación de la *Organización Internacional del trabajo* en 1919, bajo acuerdo de organizaciones sindicales, empleadores y gobiernos. Se conformó como mecanismo de control voluntario en el que los países miembros se comprometen a informar anualmente respecto al estatus de los derechos laborales. Entre los objetivos que defiende están:

- El trabajo no es una mercancía.
- La libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante.
- La pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos.
- Todos los seres humanos sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad y de seguridad económica y en igualdad de oportunidades

Otro documento de corte idealista es la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de 1948. Ésta retomó los principios de la declaración de 1789, agregando temas como la no discriminación (por edad, sexo o raza) y aspectos laborales como el derecho al trabajo y al descanso.

El positivismo. Este movimiento de la filosofía de la ciencia del siglo XIX, postulaba que todo lo necesario para el conocimiento humano estaba en el mundo, en lo verdaderamente real. En consecuencia, “la metafísica y la religión son puras ficciones” (Hirschberger, 2011, Tomo II, p. 425). Auguste Comte, el padre del positivismo, consideró que el hombre conocía limitándose a lo que podía aprender por la experiencia, por lo que captaban sus sentidos; lo que era real, que se podía ver, medir y tocar.

Leyes y técnicas coincidentes con el positivismo. Un ejemplo de la aplicación de los principios positivistas fue la Administración Científica de Frederick Taylor. Con base en una estricta medición de tiempos y movimientos que buscaban elevar la productividad, se justificó ofrecer salarios más altos a los trabajadores, horarios de trabajo más cortos y actividades planeadas para cada puesto. Lo anterior no era motivado ideales humanos, sino fundamentado en un impacto real en la producción en pos del beneficio económico. Más tarde, Henry Ford aplicó los principios de la administración científica y revolucionó la industria

del automóvil con su producción en masa, que sirvió de modelo para los procesos de manufactura de gran parte de la industria del Siglo XX.

En lo que respecta a las leyes aplicables a los industriales, en 1848 el Ministro de industria y agricultura de Francia encargó una investigación sobre las condiciones sanitarias de los obreros de fábricas y talleres en Francia. El fin era dar respuesta a ciertas dudas sobre el tema y “encontrar soluciones de provecho a los intereses del país [...] en vista de los graves problemas de la economía industrial” (Calemard de Lafayette, 1849, p. 5). Los resultados del mismo, publicados un año después, partieron de una serie de preguntas de investigación propuestas por el Ministro, sobre las cuales el investigador, Charles Calemard de Lafayette, hizo un levantamiento de información y dio una respuesta descriptiva basada en datos duros. El estudio encontró que las fábricas estaban llenas de humo, oscuras y con poca ventilación; con temperaturas muy calurosas en el interior que contrastaban fuertemente con el clima exterior. Entre los padecimientos que se encontraron en los trabajadores estaban: “reumatismos, enfermedades respiratorias y problemas relacionados con la malnutrición” (*op. cit.*, p. 11). Este trabajo de Lafayette, junto con otros similares, pudo contribuir al desarrollo de leyes respecto a la seguridad en el trabajo.

El materialismo. Esta corriente filosófica se opone directamente al idealismo. Postula que “la realidad no es idea o conciencia, ni necesita ningún espíritu del mundo; es exclusivamente materia, que se mueve según sus propias leyes” (Hirschberger, 2011, Tomo II, p. 385). Georges Cabanis, afirmó rotundamente que cuerpo y espíritu eran absolutamente la misma cosa. La conciencia, el pensamiento y otras cosas que antes ocupaban a la metafísica, eran producto de la materia. Si bien existieron varias formas de materialismo surgidas en el siglo XIX, tres pudieron tener efecto en las prácticas de negocios: el materialismo histórico, el darwinismo social y el egoísmo ético.

Materialismo histórico. Consiste en una visión materialista de la historia que busca estudiar la sociedad humana y su desarrollo, partiendo de las relaciones

observables entre personas reales. Karl Marx argumentó que las necesidades de la vida diaria, de origen material, condicionaban el modo de ver las cosas, de pensar, de hacer. Dado que los individuos tenían la necesidad de sobrevivir, ello les llevaba al intercambio de bienes y servicios. La actividad económica resultante determinaba clases sociales, estructuras políticas y formas de pensar, al igual que las oportunidades de bienestar del individuo.

Karl Marx publicó, junto con Fredrick Engels el *Manifiesto Comunista* en 1848, donde denunciaron que la propiedad privada de los medios de producción estaba en unos cuantos, creando una desigualdad consentida por los gobiernos. El resultado inevitable era una lucha de clases donde una explotaba a otra. La propuesta del movimiento o revolución comunista era que esa clase explotada se revelara, logrando así la emancipación de la clase y con ello de la humanidad.

Esta idea de emancipación de las clases trabajadoras fue parte del sustento de las luchas obreras para obtener mejores condiciones de trabajo.

El darwinismo social. Herbert Spencer adaptó la teoría evolucionista de Charles Darwin al ámbito social. Argumentaba que los principios de la evolución también aplicaban a los seres humanos y sus interacciones. Por tanto, la sociedad humana podía ser considerada un organismo que evolucionaba de sistemas sociales primitivos (e.g., cazador-recolector), a sistemas más complejos como la organización económica y política. De manera similar una empresa o negocio iniciaba con pocas personas y una estructura sencilla, para evolucionar hasta ser una organización compleja integrada por múltiples individuos con tareas especializadas.

Para Spencer la Ley de la supervivencia también tenía aplicación en los sistemas sociales. Sin embargo, “la ley no es la supervivencia de los mejores o de los más fuertes [...] es la supervivencia de aquellos que tienen constitución más apta para prosperar en las condiciones que los rodean” (Spencer citado en Werhane, 1999, p. 394). Para el autor era importante resistir la tentación de intervenir en el proceso de eliminación de los débiles. Si se permitía que éstos

sobrevivieran, serían un lastre para el sistema. Reducirían la fuerza y los recursos que la sociedad necesita ocupar en su crecimiento, llevándola al estancamiento.

Egoísmo ético. Esta postura argumenta que es moralmente aceptable obrar en interés propio, incluyendo el colaborar con otros si ello trae consigo un beneficio personal. El fin de un egoísta ético es afirmarse a sí mismo y ser su propio soberano, lo cual es derecho de cada individuo. Se opone al altruismo al cual considera contraproducente, ya que ofrecer caridad genera dependencia y degrada al beneficiario al robarle “su dignidad y respeto propio” (Rachels, 2013, p. 194). Además, destinar recursos propios para ayudar a otros implicaba sacrificar o retardar proyectos personales.

El Materialismo en los negocios. Los movimientos obreros, inspirados por las ideas de Marx y Engels, lograron la reducción de las jornadas laborales, contratos colectivos de trabajo, así como la mejora de las condiciones de laborales. Muchas de estas conquistas laborales forman parte de la legislación laboral de varios países occidentales.

Una aplicación estricta del Darwinismo Social es la marginación de individuos y organizaciones que no se adaptaran al entorno. Tal comportamiento y sus consecuencias fueron denunciados por Max Weber en su libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*:

El orden económico capitalista actual, es como un cosmos extraordinario en el que el individuo nace y al que, al menos en cuanto individuo, le es dado un edificio prácticamente irreformable en el que ha de vivir, imponiéndole normas de su comportamiento económico en cuanto se halla implicado en la trama de la economía. El empresario que de modo permanente actúa contra estas normas, es eliminado indefectiblemente de la lucha económica. Del mismo modo el trabajador que no sabe o no puede adaptarse a ellas, se encuentra arrojado a la calle para engrosar las filas de los sin trabajo... El capitalismo actual,

señor absoluto en la vida de la economía, educa y crea por la vía de la selección económica los sujetos (empresarios y trabajadores) que necesita (Weber, 2008, p. 44).

Otro ejemplo de aplicación del darwinismo social, es lo argumentado por Albert Carr, en su artículo, *Is Business Bluffing-Ethical?* (i.e., ¿Son los negocios bluf²-éticos?), de 1968. En éste, Carr hace una analogía de los negocios con un juego de póker. Al igual que en el citado juego, el objetivo en los negocios es ganar, derrotar al contrario sacándolo del juego por cualquier medio legal. Ello incluiría mentir o blufear como lo hacen los jugadores de póker. Afirmó que las reglas del juego de negocios son distintas a los estándares éticos, lo que podría crear un conflicto al interior del individuo. Carr prescribió que las personas debían dejar sus principios morales en casa y adaptarse a las condiciones del negocio o no sobrevivirían a la rudeza del entorno corporativo. Para ilustrar lo anterior citó al presidente estadounidense Harry Truman: “si no puedes soportar el calor, mantente fuera de la cocina” (Truman citado de Carr, 1968).

La postura en contra del altruismo del Egoísmo ético, puede verse en los detractores de la responsabilidad social. Por ejemplo, Milton Friedman, argumentó: “la única responsabilidad social de los negocios es hacer dinero, [pues] destinar recursos a programas sociales, energías limpias o políticas de discriminación positiva en el reclutamiento de personal, hacen que la empresa destine recursos en cuestiones ajenas a su propósito” (Friedman citado en Bowie, 1990b, p. 18).

Otra aplicación del egoísmo ético en los negocios derivó de una mala interpretación de la obra de Adam Smith: *Investigación sobre la naturaleza y origen de la riqueza de las naciones*. El uso que el autor hizo del término *interés propio* en el libro 4, capítulo IX, se sacó de contexto y “se interpretó como sinónimo de egoísmo” (Barden, 2010, p. 124). Ello derivó en concebir que el motor de la actividad económica fuera la avaricia y no la demanda mutua respecto de bienes y servicios. Smith utilizó el término *interés propio* para explicar las

² Bluff, es un término utilizado en los partidos de póker, que se refiere a mentir para engañar al adversario presumiendo ventajas que no se tienen. En este sentido, Albert Carr utiliza el término para indicar que la ética es un engaño o bluf propia de las prácticas de negocios, con el fin de confundir a sus adversarios.

desventajas y consecuencias de los sistemas restrictivos o de preferencias que predominaron durante el mercantilismo, a fin de contrastarlas con las ventajas de un sistema libre de tales restricciones:

El obvio y simple sistema de libertad natural [mano invisible] se establece por sí mismo [...] Cada hombre, siempre y cuando no viole las leyes de la justicia, es perfectamente libre para perseguir sus propios intereses en la manera que juzgue conveniente, aportando tanto su industria y capital a competencia con aquellos de otros hombres o conjuntos de hombres (*op. cit.*, 1791; Libro 4, Cap. IX, p. 308).

La frase *perseguir sus propios intereses* implicaba la libertad de todo individuo de decidir la profesión, trabajo, producto o forma de satisfacer sus necesidades. Era una alusión a la decisión sobre cómo lograr los objetivos personales, no a ser egoísta. Smith no estaba a favor del egoísmo, pues en su obra previa, *Sentimientos morales*, argumentó en contra de éste: “restringir nuestro egoísmo y permitir nuestros afectos benévolos, constituye la perfección de la naturaleza humana” (*op. cit.*, p. 47). Además, Smith veía como “una causa de la corrupción de los sentimientos morales, la disposición de admirar y casi idolatrar a los ricos y poderosos, despreciando a los pobres y de condiciones precarias” (*op. cit.*, p. 146). Por lo tanto, no podía promover la avaricia y la acumulación de riqueza como el motor de la actividad económica sin contradecirse. No hay ningún documento donde Smith aclare tal contradicción o se retracte de lo dicho en *Sentimiento morales* para apoyar el egoísmo.

A consecuencia de este error de interpretación, varios autores posteriores, (e.g., Hildebrand, Etzioni, Frank, Friedman), trabajaron sobre la idea de que los actores económicos eran egoístas y que la mano invisible que mencionó Smith, servía de “sistema de autolimitación... para regular los intereses individuales,...de modo que ningún actor o grupo [pudiera] aprovecharse de otro” (Werhane, 1999, p. 392). Albert Hirschman (1977) escribió que el principal efecto de la obra de Smith, fue establecer una poderosa justificación económica de la búsqueda

irrestricada del beneficio personal de los individuos. George Stigler (1971) afirmó que dicho libro era una edificación construida sobre cimientos del interés egoísta. En 1893, Charles Pierce en su ensayo *Evolutionary Love*, criticó la interpretación que se dio a la economía política de Adam Smith.

La enorme atención que se ha prestado a las cuestiones económicas durante nuestro siglo, ha inducido una exageración de los efectos benéficos de la codicia y los resultados lamentables del sentimentalismo, hasta el punto que ha producido una filosofía que llega sin proponérselo a esto: que la codicia es el gran agente en el ennoblecimiento de la raza humana y en la evolución del universo (Pierce, 1893; citado en Anderson, 1999, 67).

Otro ejemplo de la influencia del materialismo en los negocios es la *Lex mercatoria* estadounidense de 1802, la cual no incluyó un código de conducta del comerciante. La única alusión a lo moral indica que “la casa de cuentas (*counting-house*) es, para el comerciante, la única escuela de instrucción beneficiosa; es ahí donde puede adquirir la prudencia y precaución del carácter mercantil” (*op. cit.*, p. 366). En el capítulo titulado *De los comerciantes y agentes* ya no se incluyeron enunciados que indicaran lo que el comerciante debía o no hacer. En su lugar, se dieron ejemplos y argumentos legales sobre cómo defenderse de fraudes y otras recomendaciones aplicadas a litigios. Por ejemplo se prescribió que “no toda infracción moral está sujeta al látigo de la ley. La declaración de una conocida mentira si no está dirigida a una persona en particular con la intención de influenciar su conducta, no constituye una causa legal de queja” (*op. cit.*, p. 368).

La ética protestante estadounidense. La ética protestante propuesta por Lutero, postulaba que cada individuo recibía el *llamado* de Dios para dedicarse a determinada profesión. De lo anterior, William Penn, fundador de la provincia de Pensilvania, cuyos principios democráticos sirvieron de inspiración a los contenidos de la declaración de independencia estadounidense, popularizó la idea

de que los comerciantes eran los “administradores fideicomisarios del bien público” (McMahon, 1999, p. 412). Es decir, los hombres de negocios eran los depositarios de un mandato divino de crear riqueza y actuar como los administradores de lo que consideraran más conveniente para la sociedad.

Dicha visión del empresario con un mandato divino fue compartida por grandes magnates estadounidenses como Andrew Carnegie, Andrew W. Mellon, William H. Vanderbilt, John D. Rockefeller, entre otros. Andrew Carnegie en su artículo *Wealth* (i.e., Riqueza; también conocido como “Evangelio de la Riqueza”), publicado en 1889 en la revista *North American Review*, argumentó que:

La única forma de tener un estado ideal es que la riqueza excedente de los pocos pueda convertirse, en el mejor sentido, en la propiedad de muchos, porque sería administrada para el bien común. Esta riqueza, al pasar por pocas manos, puede ser una fuerza más potente para la elevación de nuestra raza de lo que sería si se distribuyeran pequeñas sumas entre el resto de la gente (Carnegie, 1889, p. 660).

Lo dicho por Carnegie implicaba que pagar buenos sueldos a los trabajadores no era lo mejor para la sociedad, porque éstos podrían destinarlo a usos no necesariamente en pos del bien común. Entonces sería mejor otorgar un sueldo de subsistencia y dejar que el excedente fuera acumulado por los ricos quienes, en concordancia con el mandato divino de los hombres de negocios, lo administrarían de la manera más conveniente para la sociedad (i.e., construyendo hospitales, realizando obras benéficas).

Esta interpretación de la ética protestante justificó, en los magnates ya citados, la aplicación de bajos sueldos, jornadas laborales extenuantes que les ganó la denominación de *Robber Barons*. Este término hacía alusión a un grupo de nobles de Hamburgo que en el siglo XVII cobraban cuotas excesivas a los barcos mercantes que atracaban en el puerto. Sin embargo, también fueron conocidos por sus labores filantrópicas efectuadas en concordancia con su mandato divino.

El utilitarismo. Esta teoría ética inició desde el siglo XVII con Hume y seguida por Jeremy Bentham a fines del siglo XVIII. Bentham en la edición de 1823 de su libro *Principios de la moral y la legislación*, definió el principio de utilidad como:

El principio de la mayor felicidad, es aquello que aprueba o desaprueba cualquier acción según ésta tienda a aumentar o disminuir la felicidad de las partes cuyo interés está en duda; o bien, que promueve o se opone a la felicidad. La utilidad significa que la propiedad sobre cualquier objeto pueda producir beneficio, ventaja, placer, bien o felicidad; así como prevenir la ocurrencia del mal, dolor o infelicidad a la parte cuyo interés sea considerado. Si esa parte es la comunidad en general, entonces la felicidad es de la comunidad; si es un individuo, se trata de la felicidad del individuo [...] El interés de la comunidad es la suma de los intereses de los distintos miembros que lo componen (*op. cit.*, Cap. 1, pp. 3-4).

El utilitarismo es una teoría de la ética consecuencialista, es decir, que califica que un hecho es bueno o malo en términos de las consecuencias del mismo. Parte de la premisa de que “la naturaleza ha puesto a la humanidad bajo el gobierno de dos amos: el dolor y el placer. Depende de ellos, y solo de ellos, el indicar lo que debemos hacer y qué haremos” (*op. cit.*, Cap. 1, p. 1). El objetivo, entonces, es evitar el dolor por considerarlo dañino y procurar el placer porque se considera beneficioso. Por lo tanto, el utilitarista busca maximizar el placer o beneficios y minimizar el dolor.

El utilitarismo ha sido influyente en las prácticas de negocios porque proporciona una base para el análisis costo-beneficio. “En su forma más pura calcula los beneficios y costos en función del dinero” (Snoyenbos y Humber, 1999, p. 28) y lo hace en términos que para los hombres de negocios resultan muy familiares o fáciles de entender. Sin embargo, una mala interpretación del utilitarismo podría terminar justificando la afectación de algunos por el bien de una supuesta mayoría, considerando dichas afectaciones como un *mal necesario* o *el*

menor de los males. Un ejemplo de ello fue la reiterada negativa de los gobiernos estadounidenses de adherirse al protocolo de Kioto, aludiendo que la economía del país podía verse afectada. Harlan Watson, negociador estadounidense dentro de *La X Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP 10)*, de 2004 argumentó:

No nos consideramos los chicos malos. Estamos enfocados en las acciones mucho más que otros países... [No es el momento apropiado para adherirse al protocolo de Kyoto] por varias razones técnicas y económicas (Redacción Deutsche Welle, 2004).

Estamos dispuestos a seguir trabajando y cooperando con otros países, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales, para alcanzar nuestros objetivos, pero siempre preservando el desarrollo económico (Murphy, 2004).

El pragmatismo. Esta postura apareció a finales del siglo XIX, pero su mayor desarrollo y aplicación se dio en el siguiente siglo. El Pragmatismo se define como “aquello que funciona es, por ese mismo hecho, bueno y verdadero” (Cavanagh citado por Anderson, 1999, p. 66). Surgió como una visión moderada del materialismo, pues “el hombre puramente intelectual y teórico está expuesto al error en toda encrucijada: debe decidir de este modo o del otro” (James citado en Hirschberger, 2011, Tomo II, p. 440).

Los pragmatistas negaban que lo único que existiera fuera el saber y que el hombre solo fuera lo que comía, como en su momento afirmó Feuerbach; también estaban el arte y la religión. Si el arte y la religión eran útiles, entonces eran verdaderos. William James en obras como *La voluntad de creer* (1896) y *Pragmatismo, un nuevo nombre para algunas viejas formas de pensamiento* (1907), defendió los valores vitales de la religión porque consideraba que a través de éstos el ser humano se mejoraba, no porque lo que la religión fuera un hecho comprobable, sino porque era útil o práctica. La religión, según James, era un

medio para que los individuos regularan sus pasiones y dieran sentido a sus vidas; la cuestión de la existencia de Dios era irrelevante.

James, junto a otros pragmatistas notables del Siglo XX, como John Dewey y Richard Rorty, hizo críticas severas al estilo de negocios estadounidense. Denunció los abusos de la institución de la propiedad privada indicando que se afirmaba que “con todo descaro que una de las principales funciones del gobierno nacional [era] ayudar a los ciudadanos más hábiles a hacerse más ricos” (James, 1956; citado en Anderson, 1999, p. 67). Los pragmatistas también advirtieron que la tecnología y el desarrollo económico, por medio de la mejora en la producción, creaba una distancia entre los trabajadores y su labor. Dewey afirmó que los trabajadores:

No tienen el corazón y la mente puestos en su trabajo. Ejecutan planes que ellos no formulan, cuyo significado y propósito ignoran por completo, aparte del hecho de que estos planes reportan utilidades a otros, mientras que al trabajador solo le aseguran un salario (Dewey, 1962, citado en Anderson, 1999. p. 68).

Si bien la idea pragmática de la moderación entre posturas extremas resulta racional, la falta de claridad sobre el criterio para considerar algo como bueno y verdadero puede presentar algunos problemas. ¿Útil para qué o para quién? ¿Lo útil es lo bello, lo que da más dinero, lo que satisface mis deseos? El posible riesgo de ello es la adhesión a posturas cambiantes o aun opuestas según sea útil o incumplir promesas porque es conveniente. En una interpretación extrema se podría justificar la explotación de un obrero o la depredación de un bosque porque es útil. Por ello se criticó al pragmatismo de hacer “de la debilidad humana un sistema” (Hirschberger, 2011, Tomo II, p. 437), así como de implicar la “renuncia a la objetividad para refugiarse en el reino del deseo y del querer” (*op. cit.*, p. 441).

Tomar algo como verdadero y bueno porque es útil, puede ser visto en algunos programas de ranking o listados de buenas prácticas del Siglo XXI. Por ejemplo, el distintivo *Great Place to Work*, que se otorga a empresas que son reconocidas por cultivar la confianza de sus empleados hacia la organización,

afirma que los beneficios de obtener el distintivo son: mejorar el desempeño financiero, incrementar la satisfacción del cliente, mayor reconocimiento de marca, atraer y retener empleados talentosos, mayor innovación, menor resistencia de los empleados al cambio. En ningún momento se habla de los beneficios intrínsecos al empleado, sino solo de aquellos aportados a la organización. De la misma forma, el Distintivo ESR, que se otorga a empresas socialmente responsables en México, señala lo siguiente como beneficios del distintivo:

Las instituciones financieras recurren cada vez más a listas de Empresas Socialmente Responsables, ESR, para evaluar los riesgos de sus préstamos o inversiones...está demostrado que cuando se elige entre dos marcas de la misma calidad y precio, la cuestión de responsabilidad social es la que más afecta en la decisión de compra ¡41%!...por si fuera poco, el 70% de los consumidores dice estar dispuesto a pagar más por una marca que apoya causas sociales o medioambientales (Beneficios del distintivo ESR, en <http://www.distintivo.esr.com>).

Los códigos de ética de algunas empresas argumentan la necesidad de un comportamiento moralmente deseable, no por la deseabilidad del comportamiento en sí, sino como un medio para mantener la reputación de la empresa o evitar problemas legales. La reputación, a su vez, es señalada como un medio para lograr los objetivos financieros organizacionales. Por ejemplo el banco mexicano Banorte indica en su código de ética que:

Estos principios de bien actuar nos han valido ser ante todo, reconocidos por nuestros clientes, también por nuestros accionistas y ser galardonados por diversas organizaciones internacionales como un Grupo Financiero Líder en el mercado Mexicano... La conducta de consejeros, funcionarios y empleados de GFNorte en sus actividades laborales y extra-laborales, no deberá vulnerar el prestigio e imagen de

la Institución en la Comunidad en donde tengan participación. (Código de Conducta GFNorte, pp. 1-4).

El totalitarismo y la masificación. La distancia trabajador-trabajo que apuntó Dewey, fue notada también por Hannah Arendt, quien en su libro *Los orígenes del totalitarismo* de 1951, señaló al totalitarismo y a la masificación como tendencias en el trabajo organizado, específicamente en las prácticas de conducción de masas (e.g., empleados). Afirmó que el totalitarismo volvía superfluo al individuo y lo fundía en un todo o masa, restándole su importancia como persona en pos de la conservación del grupo. Según la autora, el totalitarismo surgió por la transformación de las clases en masas. Ello generó una masa monótona y uniforme de individuos que se sentían individualmente fracasados.

Un efecto de esa masa monótona es la *banalidad del mal*. “La subordinación del individuo a las reglas y credos de la organización totalitaria, hace que éste se vuelva escasamente consciente de su propia culpa y se asuma como una simple rueda de la maquinaria en la que el crimen se ha convertido en norma” (Arendt en Hirschberger, 2011, Tomo III, p. 279). La autora observó dicho fenómeno en el juicio a Adolf Eichman, un criminal de guerra nazi quien repetidamente argumentaba haber actuado bajo órdenes de un superior, que su única labor era transportar eficientemente a los prisioneros a los campos de concentración. Para el acusado, lo que les ocurriera a los prisioneros en su destino, no era su responsabilidad.

El comportamiento propio de la banalidad del mal puede notarse en empleados y gerentes en las organizaciones que cometen actos ilegales (e.g., violación de derechos laborales) y justifican su actuación en que les pagan por hacer lo que se les ordena. La mayor parte de los escándalos corporativos son obra de uno o dos autores intelectuales que actuaron por vía de sus subordinados. Los altos ejecutivos de Enron y Arthur Andersen no elaboraron con sus propias manos el maquillaje contable, lo hicieron sus subordinados que probablemente eran conscientes de la ilegalidad de sus actos. Lo mismo ocurre en México cuando se impone la asimilación a salarios a empleados que ofrecen un servicio personal,

subordinado y exclusivo a la empresa, negándoles la seguridad social que por derecho les corresponde. Para Arendt, quienes ejecutan actos indeseables escudados en órdenes “son *malhechores o criminales de escritorio* y representan la sociedad de masas: padres de familia en búsqueda de seguridad laboral y progreso profesional” (*op. cit.*, p. 280).

La filosofía moral detrás de leyes y prácticas de negocios en los siglos XIX y XX. La filosofía moral idealista, particularmente el romanticismo social, puede observarse en legislaciones y prácticas de negocios que declaran el respeto de derechos humanos y laborales. Los códigos de ética de algunas empresas de Estados Unidos, Canadá y Australia, incluyen normas tendientes a promover la igualdad de oportunidades y condenar la discriminación racial o de género. Entre las empresas que ofrecen las mejores condiciones para un buen balance entre vida personal y vida laboral, están: Colgate-Palmolive, BBVA, Google, SAP, Johnson & Johnson (Forbes, 2014).

El auge del materialismo descartó a la metafísica y con ella a la ética, a pesar de que el propio materialismo es una postura ética. Por tanto, la ética se percibió como ajena o externa a la empresa, colocándola como “un asunto de la vida privada de las personas, y que al ejercer su rol de empleado en una oficina, dejan de ser ciudadanos privados y se convierten en jugadores de un juego que se guía por preceptos muy distintos a los estándares éticos” (Carr, 1968, p. 146). Como posible reflejo esto, las leyes dejaron de incluir códigos de conducta que prescribieran comportamiento y actitudes deseables, así como referencias a textos religiosos. En su lugar, la legislación mantuvo contenidos encaminados a dar certidumbre y legitimidad a las transacciones y prescribir normas al servicio de la técnica (*e.g.* qué debe contener un contrato, que tipo de transacciones se consideran fraudulentas). Lo anterior implica que a partir del materialismo, lo considerado correcto en los negocios se circunscribió a lo legal.

El egoísmo ético, el utilitarismo y el pragmatismo, si bien no parecen haber incidido en las leyes, su influencia puede verse en prácticas de negocios. Un ejemplo es la malinterpretación hecha a la obra de Adam Smith, que colocó al

egoísmo y al *homo economicus* como premisas de las transacciones económicas. El utilitarismo tiene su mayor aplicación en los negocios en el análisis costo-beneficio, así como en todo argumento empresarial que justifique la depredación de recursos naturales o el despido masivo de trabajadores en pos de la permanencia de la empresa. El pragmatismo está presente en las justificaciones para implantar prácticas de responsabilidad social corporativa o de la ética misma. Los propios programas éticos han sido señalados por directivos de empresas como un medio para cumplir con requisitos legales y mejorar la reputación de la empresa (KPMG, 2008).

La Ética en los negocios y enfoques para el Siglo XXI

“Las corporaciones son lugares donde tanto individuos como comunidades se comprometen en actividades enfocadas en el soporte mutuo y en el logro humano inigualable”
(Freeman y Liedtka, 1991, p. 96)

El repaso histórico realizado en este capítulo permite argumentar que la ética y los negocios han estado relacionados desde los inicios de la actividad económica. Se trate de filosofías morales religiosas, idealistas o materialistas, tanto las leyes como las prácticas de negocios han tenido algún tipo de sustento en alguna teoría ética.

En respuesta a las preguntas efectuadas al inicio de este capítulo, los documentos y prácticas de negocios revisados a lo largo del mismo permiten afirmar que la visión predominante de la ética como algo ajeno a los negocios carece de fundamento. La ética, al ser una filosofía moral que caracteriza razonamientos y acciones, es integral a toda actividad humana incluyendo los negocios. Por lo tanto la ética “es la base de la actividad económica” (Ulrich, 2010, p. 42).

El predominio de la visión de la ética como algo separado de los negocios, posiblemente se debe a un desconocimiento o entendimiento incorrecto del significado de la palabra *ética*. Probablemente la formación o la información con la que cuentan quienes comparten dicha visión, favorezca una homologación entre ética y deontología (*i.e.*, éticas del “deber ser” como el idealismo, romanticismo y filosofías judeo-cristianas). El uso común de frases como “eso no es ético” o “tal persona no es ética”, implica un mal uso del término basado en el desconocimiento del mismo. Si se parte de la idea de que toda opinión y acción está fundamentada en una filosofía moral, entonces la carencia de ética no existe (hasta sus últimas consecuencias es una inferencia falaz).

La consideración de ésta como algo ajeno o no aplicable a los negocios, ha podido resultar en la falta de reflexión de empleados y directivos respecto de la filosofía moral que fundamenta sus acciones. Dicha reflexión es crucial para evitar fenómenos como la “banalidad del mal”, con masas de empleados que, escudados en las órdenes de sus jefes, argumentos utilitaristas, pragmatistas o de egoísmo ético, han depredado bosques y selvas, violado derechos laborales, realizado fraudes y otros comportamientos indeseables.

Para evitar o al menos minimizar la ocurrencia de actos indeseables es necesario que las organizaciones reconozcan qué filosofía moral fundamenta sus actividades y reflexionar si ésta es moralmente deseable. “A lo largo de los siglos, la ética ha sabido adaptarse a los problemas del momento, elaborando nuevos conceptos y diseñando nuevas soluciones” (Cortina y Martínez, 2008, p. 53). Cada etapa histórica se ha caracterizado por cambios económico-sociales, que a su vez afectan la visión sobre lo que es moralmente deseable y sobre qué prácticas de negocios son permitidas o condenables. Para el Siglo XXI, hay algunas tendencias que sugieren qué tipo de filosofía moral podría prevalecer y fundamentar prácticas de negocio deseables.

Enfoques de la ética en los negocios para el Siglo XXI. El Siglo XXI muestra tendencias que apuntan a que la filosofía moral, que predomine como fundamento de las actividades de negocios, pueda conducirse a una dirección

muy distinta a siglos anteriores. Aspectos como la sostenibilidad y la era del conocimiento podrían detonar un cambio de visión respecto de la ética en los negocios.

Sostenibilidad. El principio de sostenibilidad indica que las organizaciones deben medir su desempeño, no solo en términos económicos sino también por los impactos sociales y ecológicos de sus actividades. Los tres pilares de la sostenibilidad (*i.e.*, económico, social y ambiental) deben estar equilibrados, por lo que no se considera sostenible obtener ganancia económica, depredando a la sociedad y a los ecosistemas. Dicho concepto tiene parte de sus raíces en dos fenómenos: el comunitarismo y la legitimidad social.

Comunitarismo. Esta teoría ética tiene parte de sus orígenes en la filosofía empresarial japonesa de la década de 1980, que se sustenta en el confucionismo y el budismo. Estas doctrinas poseen una visión orgánica de la vida, donde el individuo debe cuidar sus actos dados los efectos en sí mismo y en el resto del sistema. Con ello, las corporaciones son consideradas comunidades de personas que, a la par de ver por sus propios intereses, comparten una preocupación y sentido de cuidado mutuo (Solomon, 2010). Este sentido de comunidad lo expresa Ikujiro Nonaka en su artículo *La compañía creadora de conocimiento* (The Knowledge-Creating Company), de 1991. En éste indica que las empresas son como un organismo vivo, conformadas por individuos con un sentido de identidad colectiva o común.

Con lo anterior, la corporación misma se convierte en un ciudadano, en un miembro de una comunidad mayor con la cual tiene responsabilidades u obligaciones. Dicha visión del ciudadano corporativo es una versión actualizada del contrato social desde la perspectiva idealista de Rousseau, pues implica un “acto de asociación que produce un cuerpo moral y colectivo compuesto de tanto miembros como voces en la asamblea, la cual recibe de este acto su unidad, su ‘yo’ común, su vida y su voluntad” (Rousseau, 1762, p. 19). También tiene antecedentes en Adam Smith cuando menciona que “un mercado floreciente presupone una sociedad civilizada y social, una en la que existe sentido de

comunidad, sentimientos compartidos de compañerismo, compasión y justicia” (Citado en Solomon, 2010, p. 118).

Legitimación social. Algunos académicos comienzan a mencionar que está ocurriendo “un cambio de *éthos* empresarial” (Sanagustín Fons, 2011, p. 58). Éste obedece a la transformación sociocultural de una sociedad más educada y más interconectada, que tiene una visión distinta del trabajo y de su vida dentro de la empresa. Con ello, la sociedad comienza a demandar una forma de gestión distinta, donde “sin una visión compartida ni valores claros, el liderazgo no importa; no existe compromiso, identificación, ni orgullo por el trabajo” (Blanchard, 2007, pp. 32-33). Al mismo tiempo, “la empresa trata de despojarse de sus tintes de culpabilidad como el símbolo del capitalismo/liberalismo radical y se esfuerza por ser una de las posibles alternativas eficaces del estado-bienestar” (Lucas Marín, citado en Sanagustín Fons, 2011; p. 10).

Con este nuevo *éthos* surge la llamada *legitimidad social* que para las empresas implica actuar conforme al mandato legal y social de la comunidad en la que opera. Conforme a ello, “la empresa debe producir los bienes y servicios con la calidad esperada, respetar los derechos reconocidos de la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte” (Cortina, 2005, pp. 40-49).

La era del conocimiento como base del crecimiento económico. Durante el Siglo XIX y gran parte del XX predominó la idea de que el crecimiento económico estaba relacionado con la capacidad de producción. Se afirmaba que a mayor capacidad de un país de producir bienes y servicios, mayores sus posibilidades de alcanzar ingresos más altos (Mankiw, 2012). Sin embargo, a mediados del siglo pasado se encontró que la acumulación de los factores de producción por sí mismos no generaban crecimiento económico sostenible (Solow, 1956). Para evitar lo anterior, se requería del conocimiento para el desarrollo (Schumpeter, 1934) y dicho conocimiento representaba las habilidades del trabajador, sus ideas y talentos, desarrollados en la empresa. Estudios realizados por Becker (2009) y Schultz (1993) evidenciaron que la inversión en bienes de capital físicos, combinados con el capital humano, resultaba en crecimiento

económico sostenible en el largo plazo. Entonces, surgió el concepto de economía basada en el conocimiento que se distingue de modelos anteriores en que:

La generación y la explotación del conocimiento tienen el papel predominante en la creación de riqueza, que se sustenta principalmente en el uso de las ideas, más que de las habilidades físicas; así como en la aplicación de la tecnología, más que de la transformación de materias primas o de mano de obra barata (Banco Mundial, 2003, citado en Robles Peiro *et al.*, 2005, p. 29).

En la economía del conocimiento el individuo deja de ser un recurso humano idealmente sustituible por una máquina y se convierte en un activo por cuyas capacidades se crea valor. “Ahora las empresas procuran desarrollar el talento de sus empleados, desarrollar competencias y que éstas se compartan en los distintos procesos de la organización a fin de lograr una red de creación de valor” (Robles, Molina y Fuentes, 2005, p. 24). Una nueva preocupación de las empresas es cómo conservar el conocimiento y cómo aplicarlo de la manera más eficiente a la producción, pues “sin ello su aportación al crecimiento económico es irrelevante” (Crouch, citado en Robles *et al.*, 2005, p. 26).

En el caso de la ética, este cambio de paradigma económico ha provocado que dentro de los valores de la empresa se incluya el “conocimiento válido, elecciones informadas y responsabilidad personal para comprobar la eficacia de lo que se está haciendo” (Argyris, 1999). Peter Drucker (1999) señaló que en la economía del conocimiento resultaba imperativo enseñar a los individuos a aprender, a fin de que fueran capaces de desarrollar sus propias competencias y gestionarse a sí mismos, mediante la búsqueda continua de la innovación y el aprendizaje. Partiendo de esto Peter Senge, en su libro *La quinta Disciplina* (2005), introdujo el concepto de las organizaciones que aprenden, definiéndolas como “aquellas organizaciones en las que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas

formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común” (Citado en Valhondo, 2003, p. 33).

Conclusiones

Conforme al principio de sostenibilidad y la economía del conocimiento, no basta que la ética en los negocios se limite a dar certidumbre, legitimidad y equidad de los intercambios. Tampoco son pertinentes visiones que la limiten a lo legal o se le considere algo externo que, en el mejor de los casos, sea un medio para objetivos particulares (*e.g.*, ganar reputación o evitar problemas legales). Es necesario que las organizaciones reconozcan que la ética fundamenta cada actividad realizada por quienes las integran y se reflexione sobre la deseabilidad de la filosofía moral que sustente sus prácticas laborales y de negocios.

Filosofías morales como el egoísmo ético, utilitarismo y pragmatismo, así como fenómenos como la banalidad del mal, no tienen cabida en un siglo que busca individuos conscientes de la relación simbiótica que tienen con su entorno y que trabajan para ciudadanos corporativos. La sostenibilidad y la era del conocimiento a los que apunta el Siglo XXI, solo son posibles si las organizaciones sustentan sus prácticas en filosofías morales como el idealismo, sea en la forma del contractualismo de Rousseau o en el comunitarismo de las filosofías orientales.

Capítulo 2

Programas de ética y cumplimiento

Si el deber ha hablado, no hay más que obedecerlo
(Durkheim, 1925, p. 57).

La ética es la base o fundamento de cada norma, acción o decisión de negocios. Por ello, es posible sugerir que ningún programa ético podría tener éxito si está sustentado en la visión de la ética como algo externo a los negocios.

Debido a lo anterior, es necesario identificar en qué visión de la ética en los negocios están fundamentados los programas éticos. Por ello, en este capítulo se revisan sus antecedentes, objetivos y evolución.

Antecedentes de los programas éticos

Se utiliza el término Programa de ética y cumplimiento o simplemente Programa ético, para referirse al conjunto de medidas que las organizaciones implantan para promover un comportamiento ético o moralmente deseable entre sus empleados. Los primeros esfuerzos generalizados para ello iniciaron en la década de 1960, principalmente detonados por tres factores: (1) el movimiento de los derechos civiles, (2) una serie de escándalos corporativos y (3) publicaciones académicas que evidenciaban la presencia sistemática de comportamientos indeseables en las organizaciones.

Movimiento de los derechos civiles. El actuar de los negocios siempre ha tenido críticos, como por ejemplo las prácticas monopólicas y los maltratos al sector laboral durante el Siglo XIX. Sin embargo, hasta la primera mitad del Siglo

XX el conocimiento sobre estos abusos estaba limitado a ciertos sectores de la población (e.g., obreros, empresarios y políticos). Con la llegada de medios masivos de comunicación, el público en general comenzó a tener mayor información sobre lo que ocurría en las empresas. Ello ocasionó que los movimientos por los derechos laborales y civiles iniciados en la década de 1950, ganaran visibilidad y fuerza para presionar a autoridades y organizaciones a atender sus demandas. Prácticas discriminatorias por sexo o raza, así como el trabajo enajenante, dejaron de ser aceptables a ojos de la opinión pública. Las palabras de John Ruskin (1968) ilustran lo anterior:

Es algo bueno y deseable en verdad fabricar muchos alfileres en un día. Sin embargo, si solo pudiéramos ver con qué esmeril se pulieron las puntas -polvos del alma humana que deben verse con una lente de gran aumento para ser capaz de discernir qué son-, pensaríamos sin duda que también hay algo que se pierde con ello” (Ruskin, citado en Duska, 1999, p. 318).

Como resultado de los movimientos sociales se promulgaron leyes (e.g., ley de los Derechos Civiles de 1964 en Estados Unidos), prohibiendo la discriminación con base en raza, religión, sexo o país de origen en los procesos de contratación, despidos, prestaciones y otros aspectos de la relación laboral (McMahon, 1999). Algunos aspectos de estas leyes fueron eventualmente replicados en otras leyes laborales, incluida la de México.

En la búsqueda de alternativas contra el trabajo enajenante, tanto las organizaciones como la academia, comenzaron a incorporar temas como los derechos de libertad de expresión de los trabajadores, derecho a la privacidad, así como el significado social y personal del trabajo (Ciulla, 1999). También surgió el concepto *calidad de vida laboral*, que incluyó aspectos como el ambiente de trabajo, la oportunidad de desarrollo de capacidades y crecimiento en la empresa, y el balance vida personal-trabajo.

La reputación de las empresas en torno a su respeto a los derechos humanos o la procuración de la calidad de vida de sus trabajadores, comenzó a ser importante al momento de decidir una compra, el lugar donde trabajar o invertir.

Escándalos corporativos. Durante la primera mitad del Siglo XX las empresas tenían buena reputación en general, dado que eran vistas como artífices del progreso. Durante la Segunda Guerra Mundial, la opinión hacia éstas fue ambivalente. Las del bloque aliado fueron admiradas por su éxito en la provisión de insumos durante la guerra, mientras que las del bando perdedor provocaron fuertes cuestionamientos respecto de su rol social, dado el apoyo de empresas alemanas en los crímenes del régimen Nazi (e.g., Bayer proveía el gas letal utilizado en los campos de concentración). Sin embargo, la buena reputación de las empresas estadounidenses se vio mermada en años posteriores a la guerra. El gobierno de ese país demandó y multó a industrias completas (e.g., la eléctrica, y energética) por violación a las leyes antimonopolio; destacando empresas como Firestone Tyre, Standard Oil, Phillips Petroleum, General Motors y Mack Truck en 1949; Procter & Gamble en 1958; Allied Crude, Vegetable Oil, Refining Corp en 1963. Entre mayo y septiembre de 1961, Robert Kennedy atendió “439 quejas de prácticas monopólicas, de las cuales casi 300 provenían de hombres de negocios de todos los tipos de productos concebibles –desde tubos, cajas de cartón, papel de desecho, medicamentos, [hasta] lácteos y carne-. Esta lista muestra que probablemente no haya una sola área en la comunidad de negocios que no haya, en algún momento, buscado el apoyo del Departamento [de Justicia]” (Declaración ante el Club económico de Nueva York, Noviembre 1961, p. 7).

Todas estas demandas fueron ampliamente difundidas en los medios de comunicación, dañando fuertemente la reputación de las grandes corporaciones y encendiendo alarmas en el sector académico. El resultado fue el establecimiento del *Business Ethics Advisory Council* en 1961. “Se sugiere que fue este Consejo el que motivó la adopción y activación de los códigos de ética” (Benson, 1989, p. 307), dando inicio a un movimiento de implantación masiva de medidas pro-ética deontológica en las organizaciones.

Publicaciones académicas como evidencia de comportamiento indeseable en las organizaciones. En 1961, Raymond Baumhart publicó un artículo en la *Harvard Business Review* donde mostraba los resultados de una investigación sobre la ética de las empresas. El estudio, donde participaron 1700 empleados de corporaciones de diversas industrias en Estados Unidos, aportó evidencia empírica de que éstos practicaban algún tipo de comportamiento ilegal y que sus superiores jerárquicos ejercían una fuerza enorme para ejecutar tales actos. También se argumentó que la capacidad de las personas de ir en contra de sus jefes era muy limitada, por lo que aquel individuo que deseara tener un comportamiento moralmente deseable debía conseguirse un jefe que actuara bajo estándares éticos deseables.

Como resultado de artículos como el de Baumhart, se incrementó el número de cursos de formación ética, tanto en las universidades como en las organizaciones. Lo cual, aunado a los escándalos corporativos de la época y una mayor demanda de la sociedad por el respeto a la ley y los derechos civiles en las organizaciones, abonó al movimiento de implantación de Programas éticos.

Inicio de los programas éticos

Los escándalos corporativos de los años sesenta, probablemente motivaron al gobierno estadounidense a crear la Comisión Nacional de Sentencias. El objetivo de ésta, hasta la fecha, es perseguir y sancionar empresas que infrinjan la ley. En respuesta, aumentó el número de empresas con códigos de ética, junto con medidas de refuerzo a éste. “Asociaciones como la *American Management Association* y universidades como la Loyola University of Chicago, son solo dos ejemplos [de quienes] organizaron talleres y seminarios para mejorar la ética comercial en oficinas y fábricas” (McMahon, 1999, p. 417). En años posteriores, comenzaron a acumularse los estudios académicos tendientes a explorar el grado de implantación de los programas éticos y su efectividad.

Estudios sobre los programas éticos entre 1970 y 1990. Los estudios realizados sobre los programas éticos durante las primeras décadas de su implantación, se centraron en revisar la proporción de empresas que los implantaban, los contenidos de los códigos y la efectividad del programa en la reducción de conductas no deseadas.

Uno de los primeros estudios fue el de White y Montgomery (1980), quienes en una encuesta aplicada a 673 empresas en Estados Unidos encontraron que el 77% tenía su código de ética. De éstas, solo las de mayor tamaño tenían medidas de refuerzo al código como: integrar el estándar de conducta a manuales de políticas o en el manual de información al empleado, además de dar capacitación en ética a los empleados. Cressey y Moore (1983), en una muestra de 90 organizaciones de distintas industrias, encontró que todas contaban con mecanismos de refuerzo para el cumplimiento del código. El 53.3% de ellas utilizaban la vigilancia del supervisor, 35.6% auditorías internas, 23.3% declaraciones juradas, 13.3% revisiones del departamento legal y 52.2% mecanismos de reporte de conductas indeseables observadas.

Los programas éticos fueron también utilizados como mecanismo punitivo. Un reporte del *Conference Board*, de 1987, indicó que 61% de las empresas incluidas en su estudio, afirmaron que el código había sido utilizado para penalizar o correr empleados en los últimos 5 años. Otros autores señalaron de los programas éticos eran un medio para preservar o mejoran la reputación de la compañía (Bowie, 1990), ya que permitían reducir el monto de multas legales en caso de trasgresiones (Pitt y Groskaufmanis, 1990).

En cuanto al contenido de los códigos, estudios de The Salvatori Center (1984), Cressey y Moore (1983) y The Conference Board (1983), encontraron que los temas más recurrentes en los códigos fueron: reporte de comportamientos ilegales observados, conflictos de interés, uso de información confidencial, prácticas no monopólicas, integridad en registros contables, sobornos y reglas de trato a proveedores y clientes (*i.e.*, dar y recibir regalos o trato especial).

Entre los aspectos menos mencionados estuvieron los aspectos ambientales. Estuvieron ausentes temas como las relaciones con la comunidad, seguridad y seguridad del producto, así como la seguridad y salud de los empleados.

Estudios sobre la efectividad los programas éticos. La literatura respecto a los efectos de los programas éticos hasta 1990, estuvo centrada en la influencia de los códigos y no en el conjunto de medidas que conformaban el programa. La mayoría de los estudios no encontraron evidencia de que los códigos de ética inhibieran las conductas indeseables (Ver Tabla 2.1). Sin embargo, es importante notar que solo dos de ellos (*i.e.*, Chonko y Hunt, 1985; Akaah y Riordan, 1989) se llevaron a cabo con empleados. El estudio de Mathews (1987) se basó únicamente en revisión documental y el resto se hizo con estudiantes en pruebas de simulación.

Estos estudios no estuvieron exentos de críticas. Robin, Giallourakis, David y Mortiz (1989) recalcaron que no se podía considerar la sola presencia de un código de ética como condición suficiente para la creación de un clima o ambiente ético en la organización. Weller (1988) indicó que algunos factores situacionales y características corporativas, no considerados en los estudios, podían influir en la efectividad de los códigos de ética. Treviño (1986) afirmó que factores individuales y la interacción entre individuo con el contexto organizacional, podían explicar de mejor manera los comportamientos éticos de los empleados. “Pocos estudios y el reducido tamaño de las muestras analizadas en éstos, no permiten la generalización de los resultados” (Delaney y Sockell, 1992, p. 720).

Tabla 2.1 Estudios sobre la efectividad de los códigos de ética 1979 - 1990

Autores	Población estudiada	Método	Hallazgos
Relación no significativa			
Ford, Grey y Landrum (1982)	Estudiantes de posgrado	Ejercicio de simulación	Solo se encontró diferencia del 3% en la incidencia de reporte a un jefe que solicita maquillaje de cifras, entre un grupo donde el código no incluía reglas al respecto, y otro donde el documento ofrecía inmunidad.
Mathews (1987)	485 empresas manufactureras	Revisión de documentos	No se encontró diferencia importante en el número de demandas entre las empresas con y sin código, en el periodo 1973-1983.
Ferrell y Skinner (1988)	Estudiantes universitarios	Ejercicio de laboratorio	La presencia de estándares de conducta no mostró disminución en la propensión a hacer trampa en una prueba de cálculos matemáticos.
Akaah y Riordan (1989)	420 profesionales de mercadotecnia	Cuestionario sobre escenarios	Al código de ética no tiene influencia significativa para en los juicios éticos.
Chonko y Hunt (1985)	1,076 profesionales de mercadotecnia	Cuestionario	El código de ética no tiene relación con la percepción que los gerentes de mercadotecnia tienen de los asuntos éticos.
Relación Significativa			
Hegarty y Sims (1979)	91 estudiantes graduados de carreras de negocios	Ejercicio de simulación	Se encontró una menor propensión a dar soborno en un grupo donde se les dio una carta del director que indicaba que en esa empresa se premiaba la ética, que en otro donde la carta ni siquiera se mencionaba a la ética.
Laczniak y Inderrieden (1987)	113 estudiantes de maestría en administración de empresas	Ejercicio de simulación	La presencia de códigos más sanciones, llevan a un mayor comportamiento ético. El código por sí solo no presenta efectos.

Elaboración propia

Conclusiones sobre los programas éticos entre 1970 y 1990. La ola de implantación de programas éticos a raíz de la creación de la Comisión Federal de Sentencias, junto con los contenidos de los códigos, permiten inferir que el objetivo inicial de las empresas pudo ser evitar problemas legales. La probabilidad de ser sancionados en juicios ampliamente publicitados, como ocurrió a inicios de los años sesenta, pareció ser razón suficiente para que las empresas estadounidenses destinaran recursos a implantar programas éticos con la expectativa de detectar y prevenir comportamientos sancionados por la ley. Probablemente por ello, aspectos como calidad y honestidad hacia el cliente, que no eran punibles en ese entonces, no estuvieron entre los contenidos más comunes en los códigos.

Lo anterior convierte a los programas éticos de entonces en un medio para fines particulares. Ello implica el uso de la ética como un medio o *algo que ayuda* –la ética como algo externo a los negocios-, mas no como un fundamento de las decisiones. Esta naturaleza punitiva y de cumplimiento legal de los programas éticos, también permite sugerir que quienes los diseñaron consideraban que lo ético estaba circunscrito a lo legal. Dicha visión deja a la ley como único regulador formal de las acciones de la empresa, lo cual podría ser considerado positivo; sin embargo:

Las leyes no siempre protegen suficientemente todos los derechos humanos, ni incluyen correcciones adecuadas a las externalidades generadas por los procesos económicos. En otras palabras: lo que está legalmente permitido, no siempre es ético... En muchas ocasiones, las leyes están desfasadas con respecto a los acontecimientos que las originan. No es posible ni deseable regular legalmente todos los pormenores de la actividad profesional y empresarial. Esto llevaría a una burocracia y rigidez que dificultarían las acciones emprendedoras (Melé Carné, 2004, citado en Sanagustín Fons, 2011, p. 33).

Por tanto, pueden presentarse acciones moralmente indeseables que sean consideradas válidas o permisibles por no estar prohibidas por la ley. Por ejemplo,

en 2008 corredores de bolsa de Goldman Sachs vendieron productos financieros que apostaban por un colapso financiero. Sus acciones eran perfectamente legales y probablemente coherentes con el programa ético organizacional, pero eran moralmente reprobables. Restringir lo ético a lo legal podría implicar una limitación *a priori* de la efectividad de los programas éticos.

A pesar de la existencia de programas éticos en un creciente número de empresas entre 1970 y 1990, las prácticas ilegales y moralmente indeseables se siguieron presentando en las organizaciones (ver Tabla 2.2). Clinard y Yeager (1980) en entrevistas a 64 gerentes medios retirados de las empresas del Fortune 500, encontraron que el comportamiento y filosofía de la alta gerencia era la causa más mencionada de actos no deseados en las organizaciones. Lo anterior, posiblemente motivó la implantación de programas más sofisticados y estandarizados durante las siguientes décadas.

Tabla 2.2 Escándalos corporativos a nivel mundial en el periodo 1970-1990

Nombre de la empresa	Año	País de origen	Situación
Kinney National Company	1971	Estados Unidos de América	Prácticas monopólicas en la industria de las comunicaciones.
Kerr-McGee	1974	Estados Unidos de América	Contaminación con plutonio a Karen Silkwood, una empleada que estaba llevando a cabo acciones de protesta.
Ford Motor Company	1977	Estados Unidos de América	Ford Pinto con mal diseño del tanque de gasolina.
Guinness Beer	1980	Gran Bretaña	Ejecutivos que incurrieron en especulación con instrumentos financieros.
Carrian Group	1983	Hong Kong	Fraudes contables y el asesinato de un auditor.
Union Carbide	1984	Estados Unidos de América	Contaminación con pesticidas en Bhopal, India.
Poly Peck	1990	Gran Bretaña	Desfalco
Harken Energy	1990	Estados Unidos de América	Tráfico de influencias

Elaboración propia con datos de diversas páginas web de agencias de noticias o periódicos, entre las que se encuentran: Forbes, BBC, MSNBC, The Wall Street Journal.

Creación de estándares para los Programas éticos

En 1984, la Comisión Federal de Sentencias de Estados Unidos llevó a cabo una reforma para unificar los criterios de penalización a empresas infractoras. Este organismo desarrolló un estándar de lo que, a su juicio, era un programa ético efectivo. Ello tenía el objetivo implícito de influir en la conducta corporativa al dejar en claro qué sería sancionado y por cuánto.

El primer borrador, publicado en 1989, causó reacciones negativas en las organizaciones. En respuesta, la comisión moderó su postura dando a las empresas la posibilidad de reducir las multas si su programa ético cumplía con lo que la guía señalaba como elementos de un programa ético efectivo (ver Tabla 2.3). Es así como en 1991 se publicaron las *Guías de la Comisión Federal de Sentencias*, que hasta la actualidad son aplicables a todo tipo de organizaciones que *operen* en Estados Unidos. Ello incluye asociaciones, sindicatos, gobiernos, empresas que no coticen en mercado de valores y entidades sin fines lucrativos (Ferrell, LeClair y Ferrell, 1998). El documento indica, textualmente, que un programa ético tiene como objetivos “(a) prevenir y detectar la conducta criminal; y (b) promover una cultura organizacional que fomente conducta ética y compromiso con el cumplimiento de la ley” (Manual de la Comisión Federal de Sentencias, Cap. 8, Sección B. 2.1).

Como puede observarse en la Tabla 2.3, los elementos de un programa ético tienen un carácter predominantemente legal. Es decir, los ocho puntos que la comisión solicita están encaminados a prevenir y detectar la conducta criminal. No se incluye ninguna directriz sobre la creación de una cultura que promueva el comportamiento ético (*i.e.*, conducta moralmente deseable, más allá de las obligaciones legales).

Tabla 2.3 Elementos de un programa ético

1. Establecer estándares y procedimientos de cumplimiento legal, capaces de reducir el prospecto de la conducta criminal, que sean acatados por sus empleados y otros agentes.
2. Asignar personal de alto nivel a la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de tales estándares y procedimientos.
3. Tener el cuidado de no delegar autoridad discrecional, a individuos de los cuales se sabe, o debe saberse, que son propensos a realizar actividades ilegales.
4. Tomar medidas para comunicar los estándares y procedimientos de manera efectiva a todos los empleados y agentes, entre estas, requerir su participación en programas de entrenamiento, lectura de publicaciones o escritos que explican, de manera práctica, lo que es requerido.
5. Tomar medidas razonables para lograr el cumplimiento de los estándares, mediante, por ejemplo, el uso de sistemas de monitoreo o auditoría diseñados para detectar conducta criminal.
6. Implantar mecanismos anónimos por los cuales los empleados y agentes puedan denunciar la conducta ilegal de la que sean testigo, sin miedo a represalias.
7. Reforzar de manera consistente los estándares, mediante mecanismos disciplinarios que pueden incluir la sanción de empleados infractores.
8. Al momento de detectar violaciones a las normas, la organización debe tomar las acciones necesarias para responder de acuerdo a la ofensa y prevenir recurrencia, incluyendo las modificaciones pertinentes al programa de prevención y detección de ilícitos.

Adaptado de: Federal Sentencing Guidelines Manual, Sección 8 A1.2. Recuperado de http://www.uscourts.gov/Guidelines/2012_Guidelines/Manual_PDF/index.cfm

En el periodo de 1991 a 1995 se multó a 208 empresas en Estados Unidos y ninguna de estas logró alguna reducción a sus penas. El 54% de éstas vio sus multas incrementadas porque se comprobó que la alta gerencia estaba

involucrada o tenía conocimiento sobre la falta en cuestión. Solo 4 argumentaron la presencia del programa como atenuante, pero únicamente consiguieron que la Comisión Federal de Sentencias les ordenara mejorarlo. A inicios de la década de 1990, una empresa con un programa ético acorde a lo solicitado por la comisión, podía reducir su multa de \$1 millón a \$50,000 dólares (Hager, 1991).

Dado lo anterior, las organizaciones que operaban en Estados Unidos o que tuvieran socios comerciales de dicho país, comenzaron a adecuar sus programas a lo señalado en la Tabla 2.3. Kaptein (2009) realizó una revisión de los componentes de los programas éticos de las 200 empresas más grandes del mundo, encontrando los siguientes elementos en común:

- Código de ética o conducta
- Oficina de cumplimiento, Ombudsman o Comité ético
- Capacitación en ética
- Líneas de denuncia anónima
- Procesos disciplinarios, como:
 - Políticas para la atribución de responsabilidades a empleados y gerencia
 - Políticas de respuesta a denuncias (investigación y acción correctiva)
 - Políticas de incentivos y premios
- Evaluación de la ética:
 - Incluir la ética en la evaluación del desempeño
 - La ética como criterio de selección de personal
 - Auditoría interna

Como puede observarse en la lista anterior, los programas éticos de las empresas más grandes del planeta contienen elementos consistentes con lo solicitado por la Comisión Federal de Sentencias aun cuando no todas operan en Estados Unidos. Por lo tanto, estos programas éticos podrían ser considerados efectivos a ojos de la comisión y recibir el beneficio de una multa reducida, a pesar de su enfoque predominantemente correctivo y punitivo.

Fundamentos de las guías. Autores como Ferrell *et al.* (1998) y McKendall, De Marr y Jones-Ridders (2002), sugirieron que las guías estaban fundamentadas en evidencia empírica respecto del papel del clima ético en la incidencia de comportamiento de los empleados. El clima ético es un conjunto de percepciones compartidas entre empleados, respecto de qué es éticamente correcto y qué no (Victor y Cullen, 1988). Por lo tanto, si una organización proveía “las recompensas y oportunidades para incurrir en actos [no deseables], por factores como la descentralización, débiles sistemas de control o desinterés gerencial, entonces se [estaría] en peligro de incurrir en infracciones penalizadas por la Comisión Federal de Sentencias” (Golden, 1993, citado en Ferrell *et al.*, 1998, p. 355). En otras palabras, si los empleados percibían que en su entorno organizacional era aceptable engañar al cliente, (sea porque el acto era premiado o tácitamente aceptado al cometerse de forma cotidiana ante la mirada de los jefes), entonces tenderán a replicar dicho comportamiento y considerarlo propio del trabajo.

Para McKendall *et al.* (2002), las guías también estaban fundadas en la *Teoría de ilegalidad corporativa* desarrollada por Finney y Lesieur (1982), Coleman (1987) y Baucus (1994), quienes postularon que la ocurrencia de un acto ilegal dependía de tres factores:

1. Debe existir una tensión o motivación para que la organización viole la ley, tales como lograr sus objetivos o asegurar su existencia. Esto ocurre cuando se percibe injusticia o ineficiencia en el sistema regulatorio (Clinard *et al.*, 1979) o cuando el entorno laboral señala a las utilidades como el objetivo primario de los negocios (Conklin, 1977).
2. En presencia de lo anterior, deben presentarse factores que ofrezcan la oportunidad para cometer el acto ilícito.
3. Dado el motivo y la oportunidad, el acto ilegal se concreta cuando no existen controles efectivos para prevenir o desmotivar tal conducta.

Los programas éticos buscan ser el mecanismo de control gerencial interno (Lindsay, Lindsay & Irvine, 1996) para evitar la ocurrencia de estos tres factores. La existencia de dichos mecanismos podría aclarar las normas o expectativas de

conducta, asegurar el castigo por transgresiones y premiar el comportamiento deseado (Finney y Lesieur, 1982; Baucus, 1994). Entonces, si los empleados observan que engañar al cliente es penalizado o que dicha práctica está ausente en la organización, ello favorecería la creación de un entorno moralmente deseable.

Sin embargo, los ocho elementos de un programa efectivo, según la Comisión Federal de Sentencias, solo contemplan la prevención y detección de la conducta ilegal (*i.e.*, su texto no implica ni conduce a la creación entornos que promuevan una conducta más allá de lo legal). Ello permite inferir lo siguiente: (1) que la Comisión Federal de Sentencias dejó a criterio de las empresas la creación de entornos éticamente deseables, dada la naturaleza legal de una guía de sentencias; (2) que se restringió lo ético a lo legal. Si es lo primero, entonces se esperarían que las organizaciones agregaran elementos a sus programas éticos en pro de un entorno moralmente deseable; si es lo segundo, se estaría ante una limitación *a priori* la efectividad de los programas dirigida a lo sancionable. A partir de la creación del estándar, algunos investigadores han aportado definiciones sobre los objetivos de los programas éticos.

Tabla 2.4 Definiciones de Programas éticos

Mecanismos formales o tangibles de control (Berenbeim, 1992; Treviño y Weaver, 2003).
Medio para mejorar la cultura ética de una organización (Greenberg, 2002, Kaptein, 2009).
Medio para impedir, de manera directa o indirecta, la conducta no ética (Jackson, 1997).

Elaboración propia

En estas definiciones puede notarse un mayor énfasis en la creación de entornos éticos, mas no en la prevención y detección de la conducta ilegal. Para saber si las empresas enfocaron sus programas a lo legal o si buscaron la creación de entornos deseables -donde el respeto a la ley es uno de tantos comportamientos observados-, es necesario un análisis de los contenidos de los programas éticos posteriores a la publicación de las guías de la Comisión Federal

de Sentencias. Dicho análisis no debe hacerse únicamente en relación a los componentes o elementos del programa –como hizo Kaptein en 2009–, sino del tipo de filosofía moral predominante o la deseabilidad moral de los valores y normas que promueve.

Programas éticos entre 1990 y 2015

El movimiento de los programas éticos se expandió más allá de las organizaciones que operan en Estados Unidos. Según estudios publicados por filiales de KPMG (2002) que incluían a empresas de más de 500 empleados, el 77% de las empresas canadienses contaba con códigos de ética o documentos equivalentes, seguido del 78% de las de India y 71% en Sudáfrica. Según otro estudio efectuado por KPMG (2008), el número de empresas de la lista Fortune Global 200 que contaba con un código de ética, pasó de poco menos del 50% en el año 2000 a 86% para finales del 2007. De las empresas anteriores, todas las que provenían de Estados Unidos contaban con el documento, seguidas de 80% de las europeas y 52% de las asiáticas.

El análisis que se ha efectuado hasta el momento permite sugerir que los códigos de ética no suelen implantarse solos (*i.e.*, sin ninguna medida que refuerce su cumplimiento como capacitación o auditorías). Por tanto, es posible inferir que los porcentajes mostrados en el párrafo anterior son cercanos al número de programas éticos implantados. Además, el estudio de KPMG (2008) y el estudio de Kaptein (2009) sobre los elementos del programa ético comunes en las organizaciones (ver segundo párrafo de la página 81), comparten la misma muestra: empresas de la lista Fortune Global 200. Ello permite proponer que para la primera década del Siglo XXI, la mayor parte de las empresas más grandes del planeta contaban con un programa ético de contenidos coherentes con el estándar de la Comisión Federal de Sentencias estadounidense.

A pesar de lo anterior, los estudios sobre los programas éticos se han centrado en el contenido de los códigos de ética o en su efectividad, más no en el conjunto de elementos que lo conforman al programa.

Estudios sobre contenidos de los programas éticos. El estudio sobre los contenidos de los programas éticos, se centró en las normas y valores promovidos en códigos de ética (o equivalentes) y en los temas incluidos en los cursos de capacitación. Muy pocos estudios han explorado las diferencias entre la cantidad de componentes de un programa ético, es decir, cuántos de ellos se apegan a lo solicitado por la comisión de sentencias (ver Tabla 2.3, página 80).

Contenidos de los códigos. La Tabla 2.5 muestra una comparación de los rubros incluidos en códigos de ética, antes y después de la publicación de las guías en Estados Unidos y Canadá. En ella puede observarse que prevalece el enfoque legal. Sin embargo, en los documentos de los años 2000, ya están presentes otros rubros no necesariamente punibles como la atención a grupos de interés (e.g., vínculo con la comunidad). Aparece la salvaguarda de la reputación, que no estaba presente en la década de 1980, convirtiéndose en uno de los contenidos más recurrentes. Sigue siendo importante el uso del documento como medida coercitiva, pues 61% de códigos estadounidenses y 58% de los canadienses indican el despido del empleado por violaciones al código. Sin embargo, estos contenidos muestran poco énfasis en principios éticos o comportamientos fundamentados en los mismos.

Tabla 2.5 Comparativo de rubros más comunes en los códigos de distintos países en diferentes periodos

	The Salvatori Center (1984)*	Gaumnitz y Lere (2002)	Singh (2006)	
	EUA	EUA	Canadá 1992	Canadá 2003
No. De empresas	90**	15	75	80
Reportar conductas indeseables observadas	75%		46.7%	64%
Prácticas monopólicas	33%			
Conflictos de interés	95%		95%	85%
No divulgar información confidencial	60%	100%	81.3%	81%
Integridad en los registros contables	33%		82.7%	64%
No dar ni aceptar sobornos, regalos, trato especial	25%		82.7%	79%
Relación con clientes y proveedores	48%	33%	77.4%	80%
Reputación de la empresa		67%	50.7%	61%
Tráfico interno de información				70%
Aspectos ambientales	11%		21.3%	48%
Relación con competidores				45%
Relaciones con la comunidad				40%
Seguridad del producto			12%	16%
Calidad del producto			24%	33%
Seguridad y salud de los empleados			9.3%	23%
Honestidad e integridad		93%		
Obligación de cumplir con su puesto		60%		
Cumplir con la ley		73%	32%	80%

Notas: *La mayor parte de los datos de esta columna pertenecen al estudio de The Salvatori Center (1984), sin embargo, por motivos meramente comparativos, se agregaron datos del estudio de Moore (1983)** y The Conference Board (1983)***. Los espacios en blanco corresponden a rubros que no son los más mencionados (e.g., menos del 9%) en los códigos de la muestra, o bien, que no fueron incluidos en el estudio.

Resultados similares a los de la tabla anterior pueden verse en el estudio de 2004 de Muel Kaptein (ver Tabla 2.6) en una muestra de empresas del Global 200. Los temas recurrentes siguen siendo de índole legal.

Tabla 2.6 Temas recurrentes en los códigos de ética de las 200 empresas más grandes del mundo en 2004

Temas más mencionados		Temas menos mencionados	
Calidad en el producto	67%	Respeto a la privacidad del empleado	14%
Respeto a las leyes locales	57%	Prohibición de abuso verbal	11%
Cuidado del medio ambiente	56%	Prohibición de bromas pesadas, lenguaje o señas obscenas	10%
Evitar conflictos de interés	52%	Normas contra el bullying	10%
No revelar información confidencial	50%	Normas contra chismes o ridiculizaciones	6%
Ofrecer condiciones laborales seguras	49%	Normas contra el favoritismo	3%
Restricciones respecto a dar o recibir regalos de proveedores y clientes	47%	Prevenir el uso incorrecto del producto	3%
Mantener registros contables de acuerdo al marco regulatorio	46%	Hacer demandas razonables a los proveedores	3%
No incurrir en prácticas de corrupción o soborno	46%	Navegación en internet por motivos personales	3%
No discriminación	44%	Ayudar al consumidor a hacer un uso responsable del producto	2%
No mantener conductas intimidatorias o de acoso	43%	Cuidar el balance vida-trabajo	2%
Obtener un beneficio máximo para los inversionistas	41%	Hablar mal de los competidores o criticarlos públicamente	2%
Desarrollo de talentos del personal	40%	Prevenir el daño a la vida silvestre	2%

Adaptado de: Kaptein, M. (2004) Business Codes of Multinational Firms. What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, pp. 19-23.

Los rubros que menos se incluyeron abordaban aspectos no legislados y de índole moral, como ayudar a los clientes a un uso responsable del producto, garantizar el balance vida-trabajo, trato justo a proveedores, abandonar prácticas comerciales violatorias de derechos humanos y trato respetuoso a los competidores. En cuanto a normas que regulan la relación entre empleados, es de llamar la atención que los porcentajes de incidencia no superen el 15%.

Una revisión aleatoria a los códigos de 20 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores en 2014, mostró que sus contenidos eran similares a los de empresas canadienses y estadounidenses del estudio de Kaptein (2004).

El estudio de Kaptein (2004) también reveló que las empresas utilizaban alguno de los siguientes documentos para fijar los estándares éticos organizacionales: el código de ética, la declaración de principios y declaración de valores (ver Tabla 2.7). El primero de ellos era mayormente utilizado en Estados Unidos, mientras que los restantes eran más populares en las compañías europeas y asiáticas. Los principios de negocios y las declaraciones de valores incluían credos o listados de máximas universales, enfocadas a indicar a los empleados los fundamentos del vínculo empleado-empresa y empresa-grupos de interés.

Tabla 2.7 Tipo de documento para fijar el estándar de conducta en Estados Unidos, Europa y Asia

	EUA	Europa	Asia
Estatuto de grupos de interés o principios de negocios		46%	40%
Declaración de valores		32%	47%
Códigos de conducta	53%		

Adaptado de: Kaptein (2004) Business Codes of Multinational Firms. What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, p. 25

Los códigos estadounidenses tenían una menor mención de valores, en comparación con los de empresas asiáticas o europeas. Los valores más mencionados en Estados Unidos fueron innovación y creatividad, mientras que la humildad y armonía estuvieron prácticamente ausentes. Los códigos europeos valoraban más el trabajo en equipo y la comunicación abierta, mientras que en los asiáticos abundaban frases relativas a la humildad, armonía, dedicación y trabajo en equipo.

En otro estudio realizado a las empresas del Global 200 (KPMG, 2008), las compañías más grandes del mundo indicaron que la razón principal para tener un código o equivalente, era cumplir con requisitos legales. La segunda razón más mencionada fue crear una cultura organizacional compartida, mientras que la tercera fue proteger o mejorar la reputación de la empresa.

La prevalencia del contenido legal sobre los valores, junto con la declaración de tener un código para cumplir con requisitos legales, permiten sugerir que el objetivo de los programas éticos continúa siendo predominantemente legal. Parece privilegiarse la obediencia de la ley por sí misma y no por el auto-gobierno que se logra a través de los valores. Esto, junto con el poco contenido encaminado a regular la interacción entre empleados (*i.e.*, prohibición de abuso verbal, normas contra chismes), apunta a la promoción de una cultura de cumplimiento y no tanto de comportamiento moralmente deseable (*i.e.*, más allá de lo legal).

Contenido de la capacitación en ética. Antes de 1991, la capacitación en ética tenía los siguientes objetivos: la adquisición de consciencia sobre la presencia de dilemas éticos Wynd y Mager, (1989) y lograr que la conversación sobre la ética se convierta en práctica común en las empresas (Drake y Drake, 1988). Más tarde se centró en el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones moralmente deseables (Kavathatzopoulos, 1994).

En cuanto a los contenidos de los cursos organizados por universidades, como la Universidad de Loyola en Chicago, éstos incluían teoría sobre filosofías morales y discusiones de casos. Ello motivó que autores como George (1987) y Bassiry (1990) denunciaran una brecha entre la retórica y la realidad. Por otro lado los cursos organizados por asociaciones profesionales (*e.g.* Asociación de Administradores públicos y Asociación de alcaldes), se centraban en la comprensión y aplicación del código que regía a los integrantes de sus gremios. Kavathatzopoulos (1994) y Berenbeim (1988), afirmaron que la capacitación a los empleados debía incluir situaciones reales de los negocios tales como: sobornos, privacidad de los empleados, conflictos de interés, discriminación, fraude o reporte de violaciones observadas.

Durante la primera década del Siglo XXI los temas incluidos en la capacitación tuvieron pocas modificaciones (ver Tabla 2.8). Persistió la enseñanza de conceptos básicos sobre ética, la aceptación del empleado sobre su responsabilidad de acatar las normas y cómo resolver dilemas o problemas. Sin embargo, se agregaron temas de liderazgo responsable y ciudadanía corporativa,

probablemente como efecto de las tendencias de sostenibilidad señaladas al final del capítulo 1 de este trabajo (ver página 66).

Tabla 2.8 Temas incluidos en cursos de entrenamiento en ética en empresas de Norte América

	México	Canadá	EUA
1. Teoría básica de ética	X	X	X
2. Necesidad de la ética en los negocios	X	X	X
3. La responsabilidad individual en un ambiente de trabajo honesto	X	X	X
4. Detección y ajuste de determinadas actitudes en el trabajo	X	X	X
5. Etiqueta de negocios y ética		X	X
6. Cumplimiento de la ley y principios éticos		X	X
7. Cómo resolver dilemas éticos en el trabajo	X	X	X
8. Liderazgo de negocios responsable y ética organizacional		X	X
9. Ética de los negocios aplicada en áreas funcionales (e.g. ética de finanzas, ética contable, ética en la mercadotecnia, etc.)		X	X
10. Comportamiento acorde con ciudadanía organizacional y gestión de la reputación de carrera	X	X	X

Adaptado de: Petrick, J.A.; Cragg, W.; Sañudo, M. (2011) Business Ethics in North América: Trends and Challenges. *Journal of Business Ethics*, p. 57

Conclusiones sobre los programas éticos posteriores a 1990. Los objetivos señalados por la Comisión Federal de Sentencias de Estados Unidos, implican un compromiso con el cumplimiento legal más no necesariamente con el comportamiento moralmente deseable. Los contenidos de los códigos de programas éticos de las empresas más grandes del mundo mostraban un contenido predominantemente legal, mientras que los contenidos de valores y rubros no punibles ante la ley tuvieron una baja incidencia.

El hecho de que las empresas más grandes del mundo señalaran que el principal objetivo de tener un código –y por ende un programa ético- era cumplir con requisitos legales o mejorar la reputación de la empresa, dejando a la creación de una cultura ética en segundo término, fortalece la sugerencia de un enfoque

predominantemente legal y de uso instrumental de la ética en los programas éticos. Ello los coloca como recursos de defensa o “seguro contra daños” (Treviño, Weaver, Gibson, Toffler, 1999, p. 140), ante eventuales problemas legales.

Un programa ético centrado en vigilar y controlar posibles riesgos legales, difícilmente será del todo efectivo, pues ningún sistema de control puede contemplar todas las posibles violaciones ni ser infalible en su detección. Además, un programa de control de ilícitos restringe los alcances del programa al cumplimiento legal, posibilitando la ocurrencia de actos legales moralmente indeseables.

Estudios sobre la efectividad de los programas éticos. La mayoría de los estudios sobre la efectividad de los programas éticos se han centrado en la influencia de los códigos o de la capacitación en la reducción de conductas indeseables. Solo un puñado de estudios ha evaluado la influencia de los programas como un agregado de elementos.

Efectividad de los códigos. A partir de la década de 1990 se han llevado a cabo al menos 54 estudios sobre la efectividad de los códigos de ética. Sin embargo los resultados encontrados son desalentadores: 12 indicaron que los códigos no eran efectivos (e.g., Cabral-Cardoso, 2004; Sims y Brinkmann, 2003; Snell y Herndon, 2000; Stevens, 2004); otro otra docena que el efecto era débil (e.g., Peppas, 2003; Schwartz, 2001; Stevens *et al.*, 2005); 8 con resultados mixtos (e.g., Adam y Rachman-Moore , 2004; Rodriguez-Garavito, 2005; Singh, 2006); y 22 que eran efectivos (e.g., Finegan y Theriault, 1997; Valentine y Barnett, 2004; Valentine y Fleischman, 2002; Chonko *et al.*, 2003; Embse *et al.*, 2004).

En estos estudios no existen características coincidentes, ni entre los que sugirieron que los códigos eran efectivos, ni entre los aseveraron lo contrario. Hay mucha variedad en las variables utilizadas, muestra y metodologías. Por ejemplo Rich *et al.* (1990) se enfocaron en la incidencia en fraudes, Stevens (1999) en el nivel de conciencia de los empleados ante dilemas éticos, Sajhau (1999) en

reducción de prácticas violatorias a derechos humanos y Ryan (1994) en el impacto en la reputación corporativa. Schwartz (2001) hizo su estudio en cuatro empresas, Finegan y Theriault (1997) solo en una, mientras que el Ethics Resource Center (2013) basa sus estudios en casi todas las empresas del Fortune 500. La mayoría entrevistaron empleados, mientras que Ryan (1994) encuestó a stakeholders.

Independientemente de lo anterior, autores como Treviño y Weaver (2003) y Kaptein y Schwartz (2008), han insistido en que los códigos solo pueden tener un efecto limitado, dada la diversidad de factores organizacionales que influyen en el comportamiento humano en el trabajo.

Efectividad de la capacitación. Al igual que en el caso de los códigos, los estudios sobre la efectividad de la capacitación muestran resultados contradictorios. Thompson (1990) señaló que los estudios han estado enfocados en la forma y contenido de los cursos, más no en su efectividad. Weber (1990) criticó que no se haya investigado el “nexo entre el razonamiento moral y los criterios de la organización para la toma de decisiones” (citado en Delaney y Sockell, 1992, p. 720). Un meta análisis sobre 25 programas de capacitación en ética efectuado por Waples, Antes, Murphy *et al.* (2009) encontró que éstos tuvieron un efecto mínimo en la mejora del juicio moral.

Efectividad del conjunto de elementos de los programas éticos. En cuanto a los estudios que abordan la efectividad de los programas éticos como un agregado de elementos, también hay resultados encontrados (ver Tabla 2.9).

Los programas éticos no redujeron los motivos ni las oportunidades para cometer actos ilícitos (McKendall y Wagner, 1997; McKendall *et al.*, 2002); tampoco crearon el clima organizacional deseado (Barker, 1993). Sin embargo, otros estudios han encontrado que los programas éticos producen culturas corporativas más sólidas con menor incidencia de conductas ilegales (Ethics Resource Center, 2013); así como empleados más comprometidos, dispuestos a reportar violaciones y a discutir asuntos éticos (Treviño *et al.*, 1999).

Tabla 2.9 Estudios sobre efectividad del conjunto de elementos del Programa ético

Autores	Muestra	Hallazgos
Barker (1993)	Empleados de la empresa General Dynamics	El programa ético no cumplió con los objetivos para los que fue diseñado: crear un clima de respeto mutuo y a la dignidad individual, y trato justo a los empleados.
McKendall y Wagner (1997)	Ejecutivos de Recursos Humanos o encargados del Programa ético de empresas grandes en EUA	Los elementos de un programa ético (<i>i.e.</i> , <i>códigos, capacitación, ética en la selección de personal, evaluación de desempeño y procesos disciplinarios</i>) no producen efectos en el número de violaciones, ni en variables relacionadas con los motivos y oportunidades para la ocurrencia de ilegalidad corporativa.
Treviño, Weaver, Gibson y Toffler (1999)	Empleados de todos los niveles de 6 empresas grandes de EUA de distintas industrias	<p>El <i>código ético, mecanismos de denuncia y oficinas éticas</i> no tienen relación significativa con 7 conductas deseadas: compromiso con la empresa, toma de decisiones ética, ser consciente de dilemas éticos y buscar consejo sobre ellos, reportar violaciones y dar malas noticias a los gerentes.</p> <p>Los demás elementos del programa ético (<i>i.e.</i>, premiar la conducta ética, mecanismos disciplinarios y denuncia, y ética en la evaluación de desempeño) tienen relación positiva significativa con las 7 conductas si el enfoque del programa es la auto-regulación en valores o responsabilidades hacia stakeholders. Si el enfoque es de cumplimiento legal, la relación es negativa significativa.</p>
McKendall <i>et al.</i> (2002)	108 ejecutivos de Recursos Humanos o encargados del Programa ético de grandes en EUA	Elementos de un programa ético - <i>códigos, capacitación; ética en la selección de personal, evaluación de desempeño, y procesos disciplinarios, descripciones de puestos; auditorias y medios de denuncia</i> - no tienen impacto alguno en la incidencia de conductas ilegales

Elaboración propia

Tabla 2.9 (Continuación). Estudios sobre efectividad del conjunto de elementos del Programa ético

Autores	Muestra	Hallazgos
Kaptein (2009)	Empleados de todos los niveles de una empresa holandesa	<p>Los componentes del programa ético que presentaron mayor coeficiente de regresión respecto de valores éticos corporativos específicos fueron: <i>medidas para rendición de cuentas, monitoreo y auditoría ética, códigos de ética, políticas de respuesta a conductas no éticas, castigar la conducta no ética y entrenamiento ético.</i></p> <p>Los componentes que menor coeficiente de regresión mostraron fueron: <i>mecanismos de denuncia, oficinas éticas, y las políticas de premios e incentivos a las conductas éticas.</i></p>
Ethics Resource Center (2013)	Empleados de todos los niveles de las empresas del Fortune 500	<p>Las empresas que cumplen con todos los requisitos del programa ético según la Comisión Federal de Sentencias, tienen menor incidencia de violaciones, culturas más sólidas y empleados más dispuestos a reportar violaciones.</p> <p>Las tres razones más mencionadas para no reportar violaciones observadas son: no creer que sirva de algo, no se confía en que la denuncia sea anónima, temer a represalias.</p>
Kaptein (2015)	5,065 empleados de empresas estadounidenses de al menos 200 empleados.	<p>Las organizaciones con programas éticos tienen menor incidencia de conductas no deseadas.</p> <p>El elemento del programa ético que mayor influencia tiene en la reducción de conducta no deseada son las políticas de rendición de cuentas. El que menos es la investigación de antecedentes éticos de candidatos a puestos.</p> <p>Los programas son más efectivos si se implantan en el siguiente orden: código de ética, capacitación en ética y comunicación, políticas de rendición de cuentas, monitoreo y auditoría, procesos de investigación y medidas correctivas, oficina ética, medios de denuncia y políticas de incentivo al comportamiento deseado.</p>

Elaboración propia

La falta de consistencia en los resultados de los estudios sobre la efectividad de los programas éticos, ha sido atribuida a la cantidad de empresas incluidas en el estudio (Kaptein, 2015). Otro aspecto a considerar es que la mayoría evalúan la efectividad de los programas contrastando empresas con o sin programa ético (e.g., Ethics Resource Center 2013), o bien, comparando la incidencia de conductas indeseables versus la cantidad de empleados que reconocen la presencia de determinado elemento del programa ético (Kaptein, 2015). Sin embargo, el que un empleado indique que la empresa tiene políticas de rendición de cuentas o cualquier otro elemento del programa no necesariamente implica que la reducción de ilícitos sea atribuible a ello. Del mismo modo, una cultura organizacional más sólida, empleados más comprometidos, dispuestos a reportar violaciones o a cometer menos infracciones, podría explicarse también por otros factores organizacionales.

Lo anterior indica que la pregunta sobre la efectividad de los programas éticos sigue sin tener respuesta avalada por evidencia empírica. Entretanto, los escándalos corporativos se siguen presentando, aun en empresas con programas éticos implantados (ver Tabla 2.10).

Tabla 2.10 Escándalos corporativos a nivel mundial entre 1991 y 2015

Situación	Casos	Empresas involucradas
Incumplimiento de promesas al cliente	4	Sony, FlowTex, AIG Seguros
Publicidad engañosa	1	Qwest Communications
Maltrato laboral o condiciones esclavistas	2	Chiquita Brands, Apple.
Trabajo Infantil	2	Firestone, Nike.
Bancarrota	4	Global Crossing, AOL Time Warner, Lernout & Hauspie.
Desvío de recursos	4	Merck, Adelphia, Olympus, Kmart.

Fuente: elaboración propia con datos de diversas páginas web de agencias de noticias como BBC News, Deutsche Welle, Forbes.

Tabla 2.10 (Continuación) Escándalos corporativos a nivel mundial entre 1991 y 2015

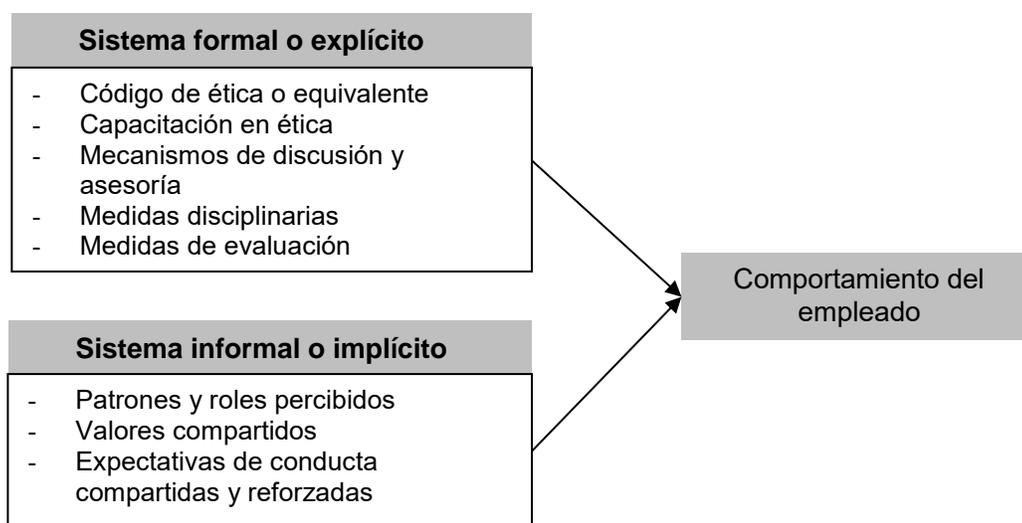
Situación	Casos	Empresas involucradas
Especulación con acciones, tasas de interés o instrumentos financieros	12	Barings Bank, Livedoor, El Paso Corp, Société Générale, Halliburton, Goldman Sachs, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, HSBC, J.P. Morgan, Citibank, Intercapital (ICAP), Turing Phasmaceuticals.
Evasión fiscal	6	CMS Energy, Duke Energy, Fannie Mae, Mirant, Clearstream, Long-Term Capital Management.
Fraude contable	26	Quest Communications, Enron, Arthur Andersen, Nortel, Bristol-Myers Squibb, Parmalat, WorldCom/MCI, Xerox, Exxon, Royal Dutch Shell, Toshiba, Tesco, Olympus Corporation, Penn West Pretroleum, entre otras.
Fraude interno	2	RadioShack, Tyco International
Mal diseño de producto o defectos graves	4	Morrison-Knudsen, Lulemon, Toyota, General Motors
Contaminación ambiental	2	Corrib Gass, Exxon Valdés.
Violación de reglamentos de seguridad o ambientales	4	ValuJet Airlines, American Airlines, SouthWest Airlines, Volkswagen.
Tráfico de influencias	5	Quest Communications, Siemens, BAE Systems, Homestore, J.P. Morgan.
Soborno a funcionarios	5	Walmart México, Compass Group, Lockheed, GlaxoSmithKline, Hewlett Packard.
Espionaje Industrial	2	Deutsche Bank, Hewlett Packard.
Lavado de dinero	3	Chiquita Brands, Bank of Credit and Commerce International, HSBC México.
Cartera de crédito de calidad inferior a la reportada	8	Lehman Brothers, Merrill Lynch, Goldman Sachs, HSBC, Citigroup, AIG, UBS, Bear Stearns.

Fuente: elaboración propia con datos de diversas páginas web de agencias de noticias como BBC News, Deutsche Welle, Forbes.

Los programas éticos y el contexto organizacional

Algunos investigadores han comenzado a explorar la influencia conjunta del contexto organizacional y los programas éticos en la conducta de los empleados. Autores como Brenner (1992), Jose y Thibodeaux (1999) sugirieron que los programas éticos conformaban un sistema o componente formal de institucionalización de la ética corporativa, mientras que factores del contexto organizacional (*e.g.*, roles y responsabilidades percibidas, valores y normas compartidas) eran sistemas o componentes informales (ver Figura 2.1).

Figura 2.1 Componentes explícitos e implícitos del programa ético



Elaboración propia

La evidencia empírica sugiere que el sistema informal (*i.e.*, contexto organizacional) tiene mayor influencia que el componente formal (*i.e.*, Programa ético) en aspectos como: la satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización (Singhapakdi y Vitell 2007); calidad de vida en el trabajo (Koonme *et al.*, 2010); y consistencia en valores detrás del comportamiento del empleado (Majluf y Navarrete 2011). Smith-Crowe, Trenbrunsel, Chan-Serafin, *et al.* (2015), encontraron que el sistema informal es un factor moderador entre el sistema formal y la disminución del comportamiento no deseado (*i.e.*, conducta

fraudulenta). Treviño *et al.* (1999) hallaron evidencia empírica que sugiere que a mayor percepción de los empleados de que el programa ético es reforzado (*e.g.*, violaciones sancionadas, prácticas consistentes con el programa), mayor el compromiso de éstos con la organización y con cumplir lo estipulado por el programa. Ruiz, Martínez, Rodrigo y Díaz (2014) también observaron que si los colaboradores percibían un fuerte refuerzo, combinado de tres elementos del programa (*i.e.*, código de ética, capacitación en ética y evaluación de desempeño orientada a la ética), mayor era su intención de comportarse de manera moralmente deseable.

Los estudios referidos en los dos párrafos anteriores sugieren la importancia de estudiar la relación entre sistemas formales e informales, así como la influencia combinada de éstos en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, dicha línea de investigación apenas ha sido abordada y comprende parte del objetivo de este trabajo.

Conclusiones

El análisis de los antecedentes, objetivos y evolución de los programas éticos permite sugerir que éstos han sido implantados con fines primordialmente legales. Es decir, que se enfocan en prevenir y detectar conducta criminal que pudiera traer consecuencias indeseables a la empresa (*e.g.*, litigios y mala reputación).

Los contenidos de los programas éticos han cambiado muy poco a lo largo de poco más de cinco décadas. Si bien en se han agregado temas como el cuidado al ambiente, responsabilidades de la empresa hacia grupos de interés (*i.e.*, empleados, clientes, proveedores y comunidad donde opera la empresa), así como algunos valores (*e.g.*, honestidad, creatividad, innovación y trabajo en equipo), el enfoque sigue siendo predominantemente legal.

Autores como Paine (1994) y Treviño *et al.* (1999), han sugerido que el enfoque legal en los programas éticos resulta contraproducente, porque ocasiona

que los empleados se centren en evitar ser sancionados en lugar de trabajar en la auto-regulación. Ello, de acuerdo con Baucus y Beck-Dudley (2005), implica fomentar “bajos niveles de razonamiento moral” (p. 368). Es decir, que ante una norma como *no utilizar los recursos de la empresa para fines personales*, los empleados la atenderían solo si existe una alta probabilidad de ser castigados y no por un sentido de respeto al fin último de dichos recursos. Un entorno de trabajo donde las normas se acatan solo si hay castigo, puede demandar mayores recursos en vigilancia que uno donde las normas se respeten independientemente de la posibilidad de ser penalizados.

Con base en lo anterior es posible proponer que los programas éticos necesitan centrarse en crear entornos donde los individuos respeten las normas corporativas por convicción, en lugar de enfocarse en detectar y sancionar conductas. Lo anterior puede implicar una estrecha concordancia entre los valores y normas contenidos en el Programa ético (*i.e.*, sistema formal) y los valores y normas compartidos entre los empleados (*i.e.*, sistema informal). Dicha coincidencia puede ser sugerida como un primer criterio para medir la efectividad de los programas éticos.

Además de lo anterior, Treviño *et al.* (1999) encontraron evidencia de que los programas éticos con enfoque legal tenían una relación negativa con conductas deseables en el empleado. De ello, es posible inferir que la creación de entornos donde prevalezca el comportamiento moralmente aceptable requiere programas éticos con un enfoque o contenido predominante en principios. Por tanto, es posible sugerir que la efectividad de los programas éticos, no reside solo en la concordancia entre sistemas formales e informales de institucionalización de la ética corporativa, sino también en la deseabilidad moral de la conducta que el programa quiere promover y de la que los empleados realmente tienen (*e.g.*, cumplir por miedo a sanción o por auto-regulación).

Capítulo 3

La deseabilidad moral de los programas éticos y de los entornos organizacionales

Para los que están despiertos, hay un solo y mismo mundo
[para los que están dormidos hay un mundo subjetivo y particular]
(Heráclito de Delfos, citado en Wyss, 1988, p. 4)

Los programas éticos requieren tener como objetivo la creación de entornos organizacionales donde la ética sea reconocida como el fundamento de las prácticas de negocios, con empleados que tiendan a la auto-regulación más que acatar las normas por miedo a sanciones. Para ello, es necesario que los contenidos del programa, como sistema formal de institucionalización de la ética corporativa, promuevan conductas moralmente deseables. Lo mismo debe ocurrir con el sistema informal (*i.e.*, contexto organizacional), dada su función moderadora entre el sistema formal y el comportamiento deseado en los empleados, así como la necesidad de concordancia entre sistemas formales e informales.

Dado lo anterior, en la evaluación de la deseabilidad moral de los contenidos del programa ético, no basta con revisar la proporción de aspectos legales versus valores. Es necesario identificar el razonamiento moral detrás de los valores y normas que pretende implantar. Esto es, revisar si la empresa solicita ser honesto para mantener la lealtad del cliente o si lo hace como principio básico en la interacción entre personas. Si atiende la calidad de vida en la empresa y cuida al medio ambiente para obtener reputación de *buena empresa* o si actúa en reconocimiento de la corresponsabilidad entre personas y organizaciones dentro de un sistema social. Del mismo modo, en la evaluación de la deseabilidad moral del contexto organizacional tampoco sería válido preguntar a los empleados qué valores y normas siguen o comparten con sus compañeros de trabajo. Afirmar que

se sigue el valor de la honestidad no implica que realmente la persona se conduzca de forma honesta. Es necesario verificar el razonamiento moral detrás del cumplimiento de una norma o valor; es decir, comprobar si quienes colaboran en la empresa, perciben que deben ser honestos con el cliente porque la empresa lo señala como medio para lograr una venta o por respeto intrínseco al valor en sí.

Todo lo anterior permitiría identificar el grado de deseabilidad moral de los fundamentos de las normas y valores contenidos en el programa ético, así como de aquellos compartidos por los empleados en el contexto organizacional. Sin embargo, es necesario encontrar algún criterio válido para poder sugerir que algo es deseable o no, desde el punto de vista moral.

En el presente capítulo se revisan algunos criterios para determinar la deseabilidad moral de valores y normas. Posteriormente, se examinan algunas teorías de la literatura de negocios que podrían permitir la medición de la deseabilidad moral de los sistemas formales (*i.e.*, programas éticos) e informales (*i.e.*, contexto organizacional) de valores y normas. A partir de ello, se sugiere la teoría más adecuada para lograr la medición de la deseabilidad de programas éticos y entornos organizacionales.

Concepciones filosóficas de la deseabilidad moral

El concepto de conducta moralmente deseable ha evolucionado a lo largo de los siglos. Diversos pensadores han aportado concepciones filosóficas que pueden agruparse en tres categorías: la ley natural o divina, moralidad por convención social y moralidad idealista o de principios.

Ley natural y la ley divina. El concepto de ley natural fue desarrollado por los estoicos de la antigua Grecia. Para ellos existía una ley natural o *ley del universo* que se fundamenta en la razón o lógica del mundo o *nomos*. El *nomos* (*e.g.*, leyes físicas) determinaba los acontecimientos del mundo y la idea racional de lo

debido. Dado que el ser humano estaba inmerso en el *nomos*, la conducta moralmente deseable era la obediencia al destino (*i.e.*, vivir conforme a la naturaleza de las cosas) y vivir de acuerdo a la razón, evitando toda conducta irracional (*i.e.*, pasiones).

Con el cristianismo el concepto estoico de ley natural fue transformado a *ley divina*. En lugar de fundamentarse en el *nomos*, dicha ley se sustentaba en la voluntad de Dios. La razón como medio para discernir la naturaleza de las cosas y la idea racional de lo debido, fue sustituida por la *sindéresis* o sabiduría interna para distinguir el bien del mal y aplicar los principios morales (*i.e.*, enseñanzas de la palabra y obra de Jesucristo). Sin embargo, al suprimir la razón y explicar los acontecimientos en la voluntad de Dios, se dejó de lado la búsqueda de las causas o fundamentos de lo correcto. Ello llevó a un acatamiento dogmático de las normas. Por tanto lo moralmente deseable, bajo el criterio de la Ley divina, era la aplicación estricta de las normas establecidas por la Iglesia como única vía a la felicidad y a la vida eterna.

La moralidad del convencionalismo social. La visión de la moralidad natural comenzó a ser cuestionada en el siglo XVII, cuando Hobbes introdujo la idea de la moralidad como una convención o conformidad social. El autor criticó el enfoque de lo moral en la ley divina, argumentado que: “[aunque] el individuo persigue su propio beneficio, la ignorancia sobre las causas y la constitución original de lo correcto... disponen al hombre a hacer de la costumbre y el ejemplo la regla de sus acciones (Hobbes, 1651, Cap. XI, p. 50). Según el autor, el contrato social entre individuos era el fundamento de la noción de lo correcto y, por ende, de las normas morales por las que las personas debían conducirse para que dicho pacto perdurara.

Rousseau, en su propio concepto de contrato social, reforzó la crítica al origen divino de las obligaciones morales. Consideraba que con el nacimiento de la sociedad civil nació la obligación moral en la forma de reglas de convivencia y de salvaguarda del bien común. Para el autor, *el hombre en sociedad* era el estatus

más noble y deseable en que se podía estar, ya que solo en sociedad existía la moralidad:

El hombre en estado civil ha tenido el efecto de sustituir en su conducta al instinto por la justicia, dando a sus actos la moralidad que le hacía falta [...] La voz del deber triunfa sobre el impulso físico, entonces el hombre se ve forzado a actuar más allá de la necesidad de satisfacer su apetito... [Aun cuando] se priva de diversas ventajas que obtenía de la naturaleza, gana otras igual de importantes: facultades que ejerce y desarrolla, ideas que se expanden y sentimientos que ennoblecen (Rousseau, 1762, Libro I, p. 24).

Tanto Hobbes como Rousseau consideraron moralmente deseable cualquier acuerdo que permitiera la permanencia del contrato social. Sin embargo, para Hobbes se trataba simplemente de derechos y obligaciones, vicios y virtudes que llevaran a la restricción de la naturaleza egoísta del ser humano. No calificaba la forma en cómo se establecieran los acuerdos. En cambio Rousseau juzgaba como ilegítima e inmoral, la creación de leyes, derechos y obligaciones sin miras al bien común o sin la participación activa y libre de los integrantes del pacto (*i.e.*, ciudadanos). Además afirmó: “la libertad civil está limitada a la voluntad general... y la libertad moral de gobernarse a sí mismo” (Rousseau, 1755, p. 25-26), “donde la virtud principal del hombre es la compasión hacia otros y buscar el bien con el menor daño a los demás” (*op. cit.*, p. 190). Por lo tanto para Rousseau cualquier acto egoísta, falto de compasión y alejado del bien común era moralmente indeseable.

La moralidad idealista o de principios. Immanuel Kant argumentó sobre la pureza del motivo en los actos, es decir, en el juicio de éstos por las intenciones con que se realizaban. Kant no ubicó a la moralidad únicamente en el individuo o en la sociedad, sino que reconoció el juicio moral desde el individuo en su interacción con la sociedad. Por ello sus tres imperativos categóricos permitían evaluar la deseabilidad moral de un acto: por sus efectos al elevarlo a categoría

universal, por la fundamentación de la interacción con otros, así como por la protección dada a la dignidad humana propia y de los demás.

En la segunda mitad del Siglo XX John Rawls continuó con la idea de la moralidad en función de la interacción del individuo con la sociedad. En su libro *Teoría de la justicia*, postuló que la justicia debía ser vista como imparcialidad fija a principios morales básicos, es decir a máximas de comportamiento universales. Éstas debían establecerse mediante un ejercicio de razonamiento en una situación de negociación ideal o *posición original*. Ésta consistía en una dramatización de convicciones básicas que todos los individuos compartían (e.g. no discriminar, no matar). Durante la sesión de discusión, los participantes debían negociar bajo el llamado *velo de la ignorancia*, es decir, no podían considerar circunstancias particulares como la edad, sexo, nacionalidad u otras desigualdades económicas o sociales. El objetivo era eliminar toda fuente de juicios parciales que comprometiera la imparcialidad y por ende la justicia de la decisión.

En la década de 1980, Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas propusieron la llamada *ética del discurso*. Ésta consistía en indagar la corrección moral de las normas, preguntándose si serían aceptables para todos los afectados por ella. Con ello se pretendía encarnar en la sociedad los valores de libertad, justicia y solidaridad a través del diálogo, como único procedimiento capaz de respetar la individualidad de las personas y su dimensión solidaria (*i.e.*, en toda conversación se requieren al menos dos personas). La meta de la ética discursiva era la satisfacción de los intereses universales, bajo el supuesto de que cualquier sujeto era capaz de lenguaje y acción para enunciar cualquier problema, posición, deseo o necesidad, en pleno ejercicio de sus derechos.

Lo propuesto por Kant, Rawls, Apel y Habermas, implica que lo moralmente deseable va más allá de convenciones sociales. Depende de la universalidad de un acto, la salvaguarda de la dignidad humana y los intereses de todos los afectados por un acto. En otras palabras implica la actuación conforme a principios (*i.e.*, máximas universales) que están por encima de leyes y costumbres de grupos o sociedades particulares.

Estudio científico de la deseabilidad moralidad

En el siglo XIX, con el surgimiento del materialismo y su influencia en la ciencia, el estudio de la moralidad inició en dos disciplinas: la sociología y la psicología. En ambas se rechazó la idea de la moral innata (*i.e.*, ley natural), junto con la formulación de ideales o conceptos *a priori* por considerarlos no científicos. La moral era un hecho observable y susceptible de estudio bajo el método científico.

La deseabilidad moral desde la sociología. El sociólogo francés Émile Durkheim postuló que la moral consistía en una serie de normas precisas, que regían la conducta de los individuos para distintas situaciones. Dichas normas eran prescripciones resultantes de ideas, actitudes morales y expectativas de comportamiento compartidas por un grupo. De ello se conformaba la noción de lo bueno o malo. Durkheim observó que la vida en sociedad requería del cumplimiento de normas compartidas y de la cooperación entre individuos hacia fines supraindividuales (*i.e.*, familia, patria, humanidad en general). Por lo tanto, todo acto que apuntara hacia esos fines impersonales o supraindividuales, era moralmente deseable; los actos con miras exclusivamente individuales o que beneficiaran a unos cuantos, no tenían valor moral.

En la obra póstuma de Durkheim, *La educación moral* (1925), el autor prescribió que la conducta moral podía ser educada, es decir, que el individuo podía recibir formación respecto de las normas y fines supraindividuales. Sin embargo ello requería el desarrollo de tres cosas: (1) un *espíritu de la disciplina* o compromiso con cumplir y reforzar las normas; (2) una *identificación con el contexto social* o lazo emocional y sentido de pertenencia, que motivaba la corresponsabilidad con el desempeño y destino del grupo; y (3) *autonomía o autodeterminación moral* que facultaba a la persona para ejercer la Moral del bien, motivada por la razón y no por el miedo. Por lo tanto, un contexto social será moralmente deseable si a sus integrantes les importa lo que ocurra en su entorno social, lo que los mueva a participar en la creación y refuerzo de normas que beneficien a todos.

La deseabilidad moral desde la psicología. El concepto de moralidad desde la psicología fue desarrollado, principalmente, por psicólogos como James Mark Baldwin, Jean Piaget y Lawrence Kohlberg, mediante el desarrollo de las teorías cognitivo evolutivas. Éstas indican que a través de la convivencia y del desarrollo de la capacidad intelectual se crean *estructuras cognitivas*, es decir, patrones o reglas para procesar y responder ante eventos experimentados. Estas estructuras actúan como codificador entre estímulo y respuesta, indicándole al individuo cómo juzgar y actuar ante determinada situación. Dicho de otra forma, las personas desarrollan concepciones sobre lo que es correcto o no y sobre la forma adecuada de comportarse, dependiendo de la riqueza y variedad de sus experiencias sociales, así como de su capacidad intelectual para procesarlas.

Las estructuras cognitivas son el resultado de la interacción entre el organismo y su entorno. Por tanto, el individuo solo puede aprender lo que es bueno o malo de aquellos con quienes convive y de los sucesos que experimenta. Ante una mayor riqueza de experiencias sociales (*i.e.*, cantidad de personas con las que se convive y su diversidad en edad, educación e ideología) y situaciones vividas (*e.g.*, experiencias como seguidor, líder y miembro de equipo), la persona tiene más oportunidades de experimentar y reconocer las necesidades, perspectivas o intereses de otros. A dicha capacidad se le conoce como *toma de rol* (Kohlberg, 1992, p. 51). Una persona con menor toma de rol (*e.g.*, persona cuyo entorno social se limita a un grupo de allegados que le proveen un entorno de sobreprotección), tenderá a privilegiar su punto de vista e intereses individuales en su trato con los demás. En cambio, alguien con mayor toma de rol (*e.g.*, persona que se ve en la necesidad de trabajar con individuos de distinta nacionalidad, edad y nivel social) probablemente procurará la universalidad o coincidencia en la diversidad de opiniones, necesidades e intereses de los involucrados por sus decisiones o acciones.

Con base en lo anterior, Kohlberg desarrolló su *teoría de desarrollo moral cognitivo*, donde clasificó la evolución del juicio moral (*i.e.*, razonamiento que fundamenta las concepciones sobre lo que es correcto o no) en tres niveles que se dividen a su vez en dos etapas (ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Niveles de juicio moral y etapas de desarrollo moral

Nivel de juicio moral	Etapas	Descripción
Pre convencional	1. Moralidad heterónoma	Evita violar reglas sustentadas por el castigo; obediencia por la obediencia misma.
	2. Moralidad individualista instrumental	Satisfacción de intereses individuales y paridad. Seguir las reglas sólo cuando es para el interés inmediato de uno; alianza instrumental con otros para coordinar las necesidades e intereses.
Convencional	3. Moralidad de la normativa interpersonal o de grupo	Necesidad de ser una buena persona a los propios ojos y a los de los demás; estar a la altura de lo que la gente cercana espera de uno. Ser “bueno”, tener buenos motivos y demostrar preocupación por otros.
	4. Moralidad del sistema social	Mantener la institución en funcionamiento en su conjunto, evitar el colapso del sistema. Cumplir con los deberes efectivos que uno ha aceptado.
Post convencional	5. Moralidad de derechos humanos y contrato social	Elecciones morales encaminadas a proteger los derechos aun cuando estén en conflicto con las leyes o códigos de la sociedad. Contrato libremente aceptado por cada individuo para preservar los derechos y promover el bienestar de todos los miembros.
	6. Moralidad de principios	Punto de vista moral que de manera ideal deberían tomar todos los seres humanos hacia otros como personas libres y autónomas. Reconocer a las personas como fines en sí mismos.

Adaptado de: Kohlberg, L. (1992) *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Desclée de Bouvier, pp. 174-176.

De acuerdo con la teoría de desarrollo moral:

- Los individuos con *juicio moral pre-convencional* no se reconocen a sí mismos como parte de un contexto social interconectado. En la primera etapa, llamada *moralidad heterónoma*, el individuo carece de autonomía moral, es decir, toma la perspectiva de la autoridad como suya, por lo que lo correcto es cumplir las normas impuestas que ésta impone a fin de evitar un castigo. En la segunda etapa o moralidad individualista instrumental, la persona ve a la sociedad como un cúmulo de individuos en competencia por satisfacer sus propios intereses. Por tanto es moralmente válido que cada persona se valga de los medios que considere pertinentes para satisfacer sus necesidades, volviendo a las normas y a otros un mero instrumento para fines particulares.
- Las personas con *juicio moral convencional* limitan su moralidad a lo que un contexto social determinado prescriba como conducta correcta (*i.e.*, convenciones sociales y leyes). Dichas convenciones se toman como verdades dadas. Su cumplimiento se fundamenta en la necesidad del individuo de aceptación social (etapa 3 o moralidad de grupo), o bien, en su percepción de roles y responsabilidades con el sistema social (etapa 4 o moralidad de sistema u orden social).
- Quienes tienen un *juicio moral post-convencional* entienden las leyes y convenciones sociales como normas de comportamiento válidas, en tanto no violenten derechos fundamentales y el bien común. Si lo anterior no ocurre, los individuos pueden recurrir a la negociación con vías al mantenimiento de un contrato social y derechos humanos (etapa 5 o moralidad de derechos humanos y contrato social), o bien, a actuar conforme a principios o máximas universales (etapa 6 o moralidad de principios) para corregir las deficiencias del marco normativo.

La teoría de Kohlberg sugiere que una acción tiene mayor deseabilidad moral en la medida en que esté fundamentada en principios (*e.g.*, dignidad humana, bien común), ya que ello implica una mayor toma de rol. En cambio, un comportamiento es menos deseable si está motivado por visiones individualistas o de baja toma de

rol. Por ejemplo, si en una empresa se consideran las consecuencias que una decisión tenga en la comunidad y en el medio ambiente, se ejerce una mayor toma de rol (*i.e.*, considerar los intereses y punto de vista de grupos de interés) que si solo se ve por los intereses de la empresa (*e.g.*, maximización de utilidades a costa de malas condiciones de trabajo o contaminar el medio ambiente).

Los niveles y etapas propuestos por Kohlberg fueron validados en estudios longitudinales, llevados a cabo por el autor -México estuvo dentro de los países examinados-. En éstos se encontró que la mayor parte de los adultos mantienen un juicio moral convencional, donde el predominio entre la moralidad de normativa interpersonal y la moralidad de sistema social dependía del entorno cultural del grupo social estudiado. También se observó que solo un 5% de la población logró desarrollar un juicio moral post-convencional, presentándose en una fusión entre las etapas 5-6 y como alternativa a la moralidad de sistema social en situaciones donde el marco normativo violentaba principios universales o el contrato social. Ello pudo deberse a que tanto los derechos humanos como el contrato social son formas de aplicar principios como el bien común y la dignidad humana. A dicha etapa 5-6, Rest, Thoma Narvaez y Bebeau (1997) le dieron el nombre de *etapa con predominio post convencional*. En el caso del Juicio moral pre-convencional, la moralidad heterónoma no estaba presente en adultos. Sin embargo, algunos entornos (*e.g.*, autoritarismo o competencia excesiva, condiciones de supervivencia) podían provocar un estancamiento del individuo en una mezcla de juicio moral pre-convencional (*i.e.*, moralidad individualista instrumental y moralidad heterónoma).

Rest *et al.* (1997) sugirieron que los individuos no siempre exhibían un solo tipo de moralidad, sino que podía presentarse la predominancia de una de ellas seguida por la influencia de la moralidad (o etapa) precedente o siguiente. Es decir, un empleado puede decidir acatar las leyes, roles y responsabilidades percibidas, sin considerar afectaciones en su relación con sus colegas de trabajo o si violenta derechos laborales y el bien común. En dicho caso la persona solo está actuando de acuerdo a la moralidad de sistema social, es decir, según una sola etapa o *etapa pura*. En cambio, otro individuo puede actuar según las normas y

orden establecido, pero en algunos casos omite hacerlo para: (a) no dañar su relación con su jefe o compañeros de trabajo o (b) no violentar los derechos de un cliente. Si es lo primero, entonces es una persona con predominio en moralidad de sistema social con remanente de moralidad de grupo; si es lo segundo, se trata de un predominio en moralidad de sistema social con tendencia post-convencional.

Las concepciones de deseabilidad moral resultantes del estudio científico de la moralidad tienen cierta coincidencia con las propuestas filosóficas de la moralidad por convenciones sociales y por principios. La descripción que hizo Kohlberg de su etapa 5 se fundamentó en la concepción de contrato social de Rousseau y en la teoría de la justicia de Rawls. La etapa 6 concibe la universalidad y la dignidad humana desde el punto de vista de Kant.

La validación de la teoría de desarrollo moral cognitivo aportó evidencia empírica de las concepciones de la moralidad sugeridas por los filósofos contractualistas e idealistas. Además, proporcionó un criterio con aval empírico para determinar la deseabilidad moral de valores y normas.

Dado lo anterior, en la evaluación de la deseabilidad moral los programas éticos y contextos organizacionales, es necesario que la teoría o constructo que se utilice admita una valoración consistente con lo propuesto por Kohlberg. Es decir, permitir identificar el nivel de juicio moral detrás de valores y normas, tanto escritas como compartidas entre empleados.

Deseabilidad moral de sistemas formales de valores y normas

En la evaluación de la deseabilidad moral de los programas éticos y del contexto organizacional, es necesario considerar que las organizaciones no son agentes morales. Es decir, carecen de la capacidad de tener, por sí mismas, juicios morales y responder con actitudes o actos susceptibles de calificación moral. Las acciones que emprenda una empresa, así como las normas que la

rigen, son producto de las decisiones de los individuos que las conforman; resultan de lo que Kohlberg (1992) llamó: “desempeño del razonamiento moral... resultante de la interacción entre quienes conforman un contexto social” (p. 155). Con ello en mente, algunos autores han sugerido teorías sobre la deseabilidad moral de las prácticas organizacionales, entendiendo estas últimas como el resultado del desempeño moral de los empleados o dueños de una empresa, al momento de establecer una norma o tomar decisiones.

Juicio moral corporativo. Sridhar y Camburn (1993) desarrollaron una tipología para clasificar las prácticas empresariales, según las respuestas o reacciones organizacionales en momentos de crisis. Los autores hicieron un análisis de las declaraciones de portavoces y clasificaron sus contenidos según el razonamiento moral que denotaran. En seguida hicieron un símil de las convenciones sociales que rigen a un individuo, así como con las normas y leyes que las organizaciones deben seguir. Con ello crearon un equivalente de las etapas de desarrollo moral cognitivo que resultó como sigue:

- Etapa 1: Evitar daño a la empresa
- Etapa 2: Procurar beneficios
- Etapa 3: Cumplimiento con las normas de la industria
- Etapa 4: Cumplimiento con leyes y regulaciones
- Etapa 5: Reconocimiento de las obligaciones sociales
- Etapa 6: Apoyo de los principios universales

Con dichas etapas diseñaron un instrumento para medir el juicio moral corporativo, muy similar al Defining Issues Test que James Rest (1979) creó para medir el desarrollo moral cognitivo de un individuo. La versión propuesta por Sridhar y Camburn presentaba un dilema ético empresarial, seguido de una serie de enunciados relacionados con asuntos importantes a considerar para decidir sobre el dilema. Estos enunciados denotaban las diversas etapas listadas arriba. Aquellas que los encuestados marcaran como de mayor importancia, denotaban el juicio moral corporativo que se percibía como correcto en esa organización.

Desarrollo moral organizacional. Logsdon y Yuthas (1997) sugirieron que la deseabilidad moral de las acciones de una empresa dependería: (1) del criterio que prevaleciera entre sus ejecutivos en la toma de decisiones y (2) de la cantidad de grupos de interés hacia los que orientaran sus decisiones (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Clasificación de desarrollo moral organizacional

Nivel	Grupos de interés	Criterio toma de decisiones
Pre-convencional	Interés en los accionistas.	Autosatisfacción de necesidades.
Convencional	Interés en grupos relacionados con el mercado (<i>i.e.</i> , clientes, empleados, accionistas, competencia).	Expectativas de compañeros o controles sociales.
Post-convencional	Interés en grupos más allá del mercado (<i>i.e.</i> , sociedad en general, gobierno, otros Estados, organizaciones internacionales).	Principios éticos universales.

Adaptado de: Logsdon, J.M. & Yuthas, K. (1997) Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development, *Journal of Business Ethics*, 16: 1213-1226

La teoría de juicio moral corporativo y la teoría de desarrollo moral organizacional, buscan evaluar la deseabilidad moral de algunas prácticas de negocios. Ambas sugieren que centrarse en aspectos sociales o en un mayor número de grupos de interés implica mayor deseabilidad moral, a diferencia de solo respetar las leyes. Sin embargo, interesarse en la sociedad en general o reconocer acciones sociales, no indica necesariamente un nivel de juicio moral post convencional, como sugieren estas teorías. Dichas acciones también pueden llevarse a cabo con el fin de obtener reputación de *buena empresa* o *buen empleador*, que se traduzca en un incremento en las ventas o en la atracción de personal con talento. Por otro lado, el cumplimiento con el marco legal no es exclusivo del juicio moral convencional, como puede inferirse de la clasificación de

Sridhar y Camburn. Si una ley se cumple para evitar sanciones, se está en un nivel pre convencional; si se hace con la intención de mantener un orden social preestablecido, entonces se trata de un juicio moral convencional; pero si hacerlo se basa en el principio de respeto a la legalidad en pro del bien común, entonces se tiene un juicio moral post-convencional. Lo que indica el desempeño de razonamiento moral no es el acto por sí mismo (e.g., acatar o no las leyes), sino la razón por la cual se hace.

Lo anterior sugiere que ambas teorías califican acciones específicas (e.g., respetar las leyes, atender responsabilidades sociales) según lo que los autores consideran moralmente deseable, mas no el razonamiento moral detrás de dichos actos. Aplican la teoría de desarrollo moral de Kohlberg de una manera que no permite medir la deseabilidad moral de los valores y normas contenidas en el programa ético. En consecuencia, es necesaria una nueva propuesta o la adaptación de alguna otra teoría aplicable.

Deseabilidad moral de sistemas informales de valores y normas

Los valores y normas compartidas por quienes trabajan en una empresa forman parte del contexto organizacional, es decir, conforman un “entorno psicosocial de la organización, [que tiene relación] con los significados individuales y la adaptación a la organización” (Denison, 1996, p. 625). Dicho de otra forma, el contexto organizacional de valores y normas provee pistas a los empleados sobre qué es importante para la organización, qué formas de interacción son consideradas correctas y cómo conducirse a fin de adaptarse a dicho entorno. Por lo tanto, dichas expectativas de conducta compartidas adquieren un carácter normativo (Key, 1999), que explica en gran medida la manera en que se comportan las personas dentro de la empresa (Weller, 1988; Treviño, 1986). El contexto organizacional ha estado representado en la literatura de negocios por dos constructos: clima ético y cultura ética.

Clima ético. Bart Victor y John B. Cullen (1988) definieron este constructo, como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre lo que es ético o no, según las prácticas y procesos organizacionales. Partiendo de la idea de Schneider (1983) de que la existencia de un clima requería la institucionalización de los sistemas normativos de la organización, Victor y Cullen afirmaron que el clima ético tenía bases organizacionales, independientemente de los valores personales de un individuo. Dicho de otra forma, desde que un empleado se integra a una empresa, percibe cuáles son las prácticas y normas respecto de la ética en la organización. Si tal percepción es compartida por la mayoría de los empleados, entonces existe un clima. Por ello, “los individuos están obligados a reportar [o desempeñarse], no conforme a sus propios valores y normas, sino de acuerdo a las prácticas y procedimientos existentes en la organización” (Victor y Cullen, 1988, p. 103).

Victor y Cullen diseñaron una tipología de climas éticos basados en dos dimensiones o variables: (1) la filosofía moral o criterio ético organizacional para la toma de decisiones y (2) el locus o enfoque de análisis; es decir, hacia dónde ve la organización al momento de tomar una decisión. De la combinación de ambas dimensiones se teorizaron nueve climas, de los cuales solo 5 fueron comprobados por evidencia empírica (ver Figura 3.1).

El clima instrumental describe un entorno donde se privilegia el logro de objetivos organizacionales y el beneficio a los accionistas. El clima de benevolencia o cuidado mutuo, indica que los empleados perciben que las prácticas organizacionales deben basarse en una preocupación dominante por el bienestar de otros, tanto al interior como al exterior de la organización. En el clima de independencia, se comparte la creencia de que las prácticas y procesos de la empresa solicitan a cada quien actuar bajo sus propias convicciones morales. El clima de reglas, es aquél donde las decisiones en la organización deben ser guiadas por reglas y estándares “dominantes y contundentes, tales como los códigos de conducta” (Victor y Cullen, 1989, p. 179). Por último, el clima de ley y código se basa en la percepción de que las acciones deben fundamentarse en el

mandato de un sistema externo (e.g., leyes del país, la Biblia, códigos de conducta profesionales).

Figura 3.1 Climas éticos

		Locus de análisis		
		Individual	Local	Cosmopolita
Teoría ética	Egoísmo	Instrumental		
	Utilitarismo	Benevolencia o cuidado mutuo		
	Principios	Independencia	Reglas	Ley y código

Adaptado de: Martin, K.D. & Cullen, J.B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Ethics*, 69: p. 178.

Cultura Ética. Es un tipo de cultura organizacional que representa la interacción de sistemas de control formales e informales que pueden promover el comportamiento ético o no ético (Treviño y Youngblood, 1990). Conjunta las “experiencias, supuestos y expectativas de los empleados sobre cómo la organización les previene de comportarse de manera incorrecta y les incita a hacerlo de manera ética” (Kaptein, 2009, p. 262).

En la literatura de negocios se considera que Treviño, Butterfield y McCabe (1998) fueron los primeros en desarrollar y evaluar el constructo. Estos autores se enfocaron en determinar qué combinación de sistemas de control formales (e.g., códigos de ética, liderazgo, estructuras de autoridad, sistemas de recompensa) e informales (e.g., comportamiento de los colegas de trabajo), podrían incentivar comportamientos deseados. Con ello desarrollaron un instrumento de medición de la cultura ética que incluyó tres reactivos para aspectos de la implantación del

código de ética, seis para las sanciones a la conducta no ética; tres para el ejemplo o modelo de conducta dado por la alta gerencia y uno para el grado en que la conducta ética era considerada la norma en la organización.

Cohen (1993) analizó el potencial de los sistemas formales e informales de control en el desarrollo de *anomia*. Éste concepto, tomado de la sociología, se refiere a una condición de ausencia de normas y desequilibrio social, ocasionado por una pérdida de fuerza y significado de las normas que antes gobernaban en determinado contexto social (Merton, 1964). En tal situación, los individuos pierden la motivación para comportarse de forma moralmente aceptable, así como el vínculo con el sistema social. Cohen encontró que los gerentes motivaban la anomia, al premiar el logro de metas organizacionales obtenido por medios cuestionables. Por lo tanto, sugirió que para desarrollar y mantener culturas éticas, era necesario reducir la disparidad entre los objetivos y las prácticas organizacionales premiadas.

Otro modelo desarrollado para la medición de la cultura ética fue el de virtudes éticas corporativas de Muel Kaptein (2008). Según el autor, una compañía es virtuosa en la medida en que su cultura organizacional estimula a sus empleados a actuar de manera moralmente deseable, a la vez que les impide hacer lo contrario. El modelo fue el resultado del análisis de 150 casos de empresas con conductas de distinta calificación moral, con evidencia de haber sido motivadas, en parte, por la cultura organizacional. A partir de ello, Kaptein identificó siete virtudes agrupadas en tres capacidades básicas de la organización (ver Tabla 3.3).

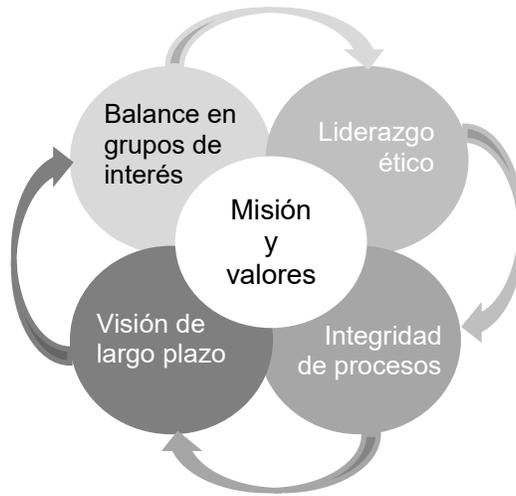
Tabla 3.3 Modelo de Virtudes Éticas Corporativas

Capacidad	Virtud	Descripción
Autorregulación	Claridad	Claridad de expectativas de conducta; siendo concretas, entendibles y cabales.
	Congruencia	Actuar de acuerdo con el marco normativo establecido.
Auto suministro	Viabilidad	Creación de condiciones para que los empleados cumplan con las normas establecidas.
	Respaldo	Grado en que la organización motiva mecanismos de refuerzo de las normas entre empleados.
Auto corrección	Visibilidad	Grado en que los empleados tienen consciencia de las consecuencias de sus actos.
	Debate	Mecanismos para que los empleados puedan atender dudas y discutir sobre asuntos éticos.
	Sancionar	Capacidad de la organización de detectar y sancionar violaciones a la normatividad.

Elaboración propia con datos de: Kaptein, M. (2008) Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 923-947.

Ardichvili, Jondle y Mitchell (2009) desarrollaron un modelo que aportaba cinco elementos o características de las culturas éticas de negocios (ver Figura 3.2). La misión aportaba la razón de ser de la organización, mientras que los valores indicaban los atributos que debían poseer las prácticas organizacionales. Ambos fundamentaban una visión de largo plazo que llevaba a un balance de grupos de interés, liderazgo ético e integridad de procesos. Estos cinco elementos conformaban las características de culturas éticas.

Figura 3.2. Características de culturas éticas de negocios.



Adaptado de: Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, p. 449

Clima ético y cultura ética en la medición de la deseabilidad moral. La teoría de clima ético de Victor y Cullen (1988) sugiere que conforme un clima se acerca a una fundamentación por principios y a un locus de control cosmopolita, mayor será la deseabilidad moral del clima. Incluso, las primeras versiones de la teoría colocaban los tres niveles de juicio moral de Kohlberg en lugar de las teorías éticas. Ello permite inferir que el clima de ley y código sería más deseable que el de reglas. Sin embargo, la forma en que están concebidos los distintos climas no deja claro qué tipo de clima es más deseable moralmente (Kaptein, 2008). Por ejemplo, las empresas actuales se rigen tanto por normas internas o códigos de ética, como por leyes externas; ello presentaría dificultades al diferenciar entre el clima de reglas y entre el de ley y código. Por otro lado, en una revisión de la teoría realizada por Webber (2007), se encontró evidencia empírica de que “los climas no se alinearon a la matriz propuesta [por Victor y Cullen... Ello que implica que] los participantes [en los estudios] fueron forzados a responder un cuestionario sesgado a relaciones no verificadas” (p. 574).

En el caso de las teorías sobre clima ético, las propuestas de Cohen (1993) y Ardichvili *et al.* (2008), tienen un carácter predominantemente descriptivo, por lo que no proporcionan una escala para medir la deseabilidad del contexto organizacional. En el caso de las teorías de Treviño *et al.* (1998) y Kaptein (2008), si bien en ambas permiten medir el grado en que una cultura es virtuosa o ética según los criterios que los autores consideraron correctos, no presentan dimensiones que permitan la medición de la deseabilidad moral del entorno. Es decir, se califican actos como deseables o no deseables (*e.g.*, tener o no tener sanciones, capacidad de detectar violaciones), mas no el razonamiento moral detrás de estos.

Los constructos y teorías analizados, tanto para medir sistemas formales como informales de ética en los negocios, no permiten medir la deseabilidad moral de programas éticos y contextos organizacionales bajo los criterios provistos por la sociología y la psicología. Es decir, no proporcionan elementos para identificar el razonamiento moral detrás de valores y normas. Por lo tanto, fue necesario revisar teorías de otras disciplinas que fundamentan el comportamiento humano en las organizaciones (*e.g.*, sociología y psicología), por lo que se exploró la teoría de atmósfera moral.

Atmósfera moral. La atmósfera se define como el contexto de normas y valores compartidos por los integrantes de un contexto social (Kohlberg, 1992). Esta teoría fue desarrollada a partir de varios estudios sobre la influencia de diversos entornos (*i.e.*, Kibutz³ judíos, prisiones y escuelas preparatorias) en el desarrollo moral cognitivo. En éstos se encontró evidencia empírica de los tres elementos de la educación moral de Durkheim: espíritu de disciplina normativa, identificación con el grupo y autonomía moral (Kohlberg, 1971; Reimer, 1977). También se observó que el desarrollo moral cognitivo de los individuos

³ Un Kibutz es una comunidad judía donde se ejercen principios de igualdad y trabajo en pos del bien común. En ésta los individuos trabajan para los objetivos de la comunidad, la tierra es propiedad comunal y reciben el mismo pago independientemente de su puesto. Su hogar es asignado según el tamaño de su familia y no por la importancia relativa del trabajo efectuado. Las normas son acordadas y reforzadas por todos sus miembros en procesos democráticos.

aumentaba a los pocos años de integrarse a comunidades con atmósferas morales deseables como el Kibutz (Reimer, 1977; Snarey, Reimer y Kohlberg, 1985) y que lo opuesto ocurría en ambientes con sistemas informales moralmente indeseables como las prisiones (Hickey, 1972; Scharf, 1973).

Lo aprendido en los estudios en Kibutz y prisiones fue replicado por Power, Higgins y Kohlberg (1989), a lo largo de cuatro años, en la escuela preparatoria Cluster, en Massachusetts, Estados Unidos. Los cambios efectuados en la atmósfera moral explicaron la reducción de conductas indeseables como robo, engaño, ausentismo escolar, así como de abuso de alcohol y drogas. La metodología de modificación de atmósfera moral se replicó con éxito en dos escuelas más. Con la información recabada el constructo de atmósfera moral se conformó en seis dimensiones, que a su vez se dividieron en sub-escalas que denotaban distintos niveles de deseabilidad moral (ver Tabla 3.4).

La primera dimensión de la Atmósfera moral, grado de colectividad de las normas, indica qué tanto los integrantes del contexto social participan en la creación y diseño de normas o expectativas de conducta. La segunda dimensión, el contenido de la norma, señala el objetivo que persigue el marco normativo. La fase de la norma es el grado de compromiso que se tiene hacia las normas. La etapa de valores normativos permite evaluar la madurez de los valores que fundamentan las normas y acciones del grupo. El nivel de valoración institucional permite identificar qué tanto la comunidad o contexto social es valorado como un fin en sí mismo y no como un medio para un fin (e.g., valorar a la empresa por la trascendencia de su misión, versus tomarla como un trampolín para obtener un mejor trabajo en otra organización). Por último, la etapa de la comunidad denota el grado en que las relaciones interpersonales son un fin en sí mismas o si se toma a las personas como un medio para obtener algo.

Tabla 3.4 Dimensiones y sub-escalas de la Atmósfera moral

Dimensiones	Sub-escalas	Descripción
Grado de colectividad de la norma	Normas individuales	El individuo es la fuente de las normas, las cuales aplica para fines particulares. Considera que las normas son un asunto personal y que nadie (entidad o persona) puede demandar a otros el cumplimiento de normas impuestas.
	Normas de autoridad	La fuente de las normas es la autoridad del grupo u institución y se aplican por coerción o aceptación de la autoridad sobre el individuo.
	Normas de grupo	Normas acordadas entre integrantes de grupos o subgrupos, sin la participación de autoridades y para fines del grupo. La afiliación o pertenencia se limita al subgrupo al igual que la aplicación de la norma, cuyo cumplimiento se exige por presión de grupo.
	Normas colectivas	Normas creadas por la participación de todos los miembros de la institución, aplicables tanto a autoridades como a seguidores. El compromiso hacia el cumplimiento se da por la participación en la creación de las normas y en el interés del bienestar mutuo.
Contenido de la norma	Normas de orden	Destinadas a proteger la supervivencia y funcionamiento ordenado de la institución. Se centran en qué acciones evitar para asegurar la permanencia de la institución y el logro de sus objetivos.
	Normas de equidad sustantiva	Impulsan el respeto por la igualdad de derechos y libertades de los individuos. Prescriben las acciones que violan la dignidad y derechos humanos.
	Normas de comunidad	Se centran en la creación de armonía dentro del grupo o contexto social. Sostienen el valor intrínseco de la comunidad y valoran las relaciones entre individuos, de éstos con el grupo y viceversa.
	Normas de justicia procedimental	Vigilan los medios por los cuales se hacen y ponen en vigencia las reglas del grupo. Velan por el debido proceso y el diálogo racional.
Etapa de valores normativos	Valores individualista instrumentales	No hay conciencia de valores normativos colectivos, pero sí existe la expectativa compartida de que cada miembro del grupo debe reconocer las necesidades individuales y la posibilidad de satisfacerlas mediante intercambios.
	Valores de grupo o normativa interpersonal	Los valores normativos se limitan a las relaciones entre los miembros del grupo, con las expectativas compartidas de lealtad y cuidado mutuo. Las normas que se generen van en el sentido de preservar la armonía entre quienes lo integran y los conflictos se resuelven invocando dichas normas.
	Valores de sistema social	Los valores consideran a la comunidad como una entidad distinta de sus miembros, lo que los une no son las lealtades y lazos de amistad entre quienes los integran, sino las responsabilidades y roles contraídos.

Elaboración propia con base en: Power, F.C.; Higgins, A.; Kohlberg, L (1998) *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*. New York: Columbia University Press; y en Kohlberg, L. (1992) *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Biblioteca de Psicología Desclee de Bouvier.

Nota: Las sub-escalas están ordenadas de menor a mayor deseabilidad moral

Tabla 3.4 (Continuación) Dimensiones y sub-escalas de la Atmósfera moral

Dimensiones	Sub-escalas	Descripción
Fase de la norma	Propuesta no seguida	Los individuos proponen normas para la aceptación del grupo, pero son ignoradas o descartadas.
	Aceptación sin acuerdo	Se acepta la norma como un ideal del grupo, pero no hay acuerdo sobre la norma, es decir sobre la regla específica, cantidad y redacción. Los individuos no creen estar a la altura de la norma.
	Aceptación con acuerdo	Se acepta la norma y se conviene en ella, pero aún no se convierte en una expectativa de conducta.
	Expectativa ingenua	La norma es aceptada y esperada. La mayoría de los miembros del grupo suponen que se seguirá la norma.
	Expectativa desilusionada	La norma no es seguida aun cuando fue aceptada, convenida y esperada como comportamiento.
	Refuerzo por convencimiento	El cumplimiento de la norma se refuerza mediante la persuasión mutua.
	Refuerzo por denuncia	El cumplimiento de la norma se refuerza al reportar al grupo sobre las infracciones a la norma.
Nivel de valoración institucional	Rechazo o desprecio	La institución no es valorada
	Valoración instrumental	La institución se valora en la medida en que ayuda al individuo o grupo a la satisfacción de sus propias necesidades.
	Valoración entusiasta extrínseca	La valoración se da de manera momentánea cuando la institución hace algo por el individuo o grupo o cuando existe un factor extrínseco que detona temporalmente la lealtad del individuo.
	Valoración intrínseca espontánea	Se valoran a la institución como el lugar donde se convive con los integrantes del grupo, a manera de punto de reunión entre individuos que están motivados a convivir y apoyarse mutuamente.
	Valoración intrínseca normativa	La institución se valora como una comunidad en sí y por sus fines o razón de ser.
Etapa de la comunidad	Reciprocidad concreta	Ausencia de un sentido de comunidad. Las relaciones se limitan a intercambios instrumentales entre los miembros del grupo con vías a la satisfacción de sus intereses particulares.
	Relaciones y cuidado mutuo	Limita el concepto de comunidad a un grupo de allegados dentro de una institución a la cual se valora como el punto de encuentro y espacio de convivencia del grupo.
	Contrato social	Corresponde a la valoración de la institución como una entidad distinta a sus miembros, donde la comunidad es un todo, un cuerpo moral compuesto de subgrupos interrelacionados que aportan algo a la misión de la institución.

Elaboración propia con base en: Power, F.C.; Higgins, A.; Kohlberg, L (1998) *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*. New York: Columbia University Press; y en Kohlberg, L. (1992) *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Biblioteca de Psicología Desclee de Bouvier.

Nota: Las sub-escalas están ordenadas de menor a mayor deseabilidad moral.

Cada una de las sub-escalas implica distinto nivel de razonamiento moral; por ende de deseabilidad moral. Esto se debe a que la atmósfera moral resulta del desempeño de juicio moral predominante entre quienes integran el contexto social. Por ello, si la mayoría de los individuos exhiben un juicio moral pre convencional en etapa individualista instrumental (*i.e.*, uso instrumental de personas, normas e instituciones para satisfacer intereses personales), probablemente ello se traduzca en: una baja colectividad de normas (normas individuales), bajo compromiso con éstas (ausencia de norma colectiva), se desprecie a la comunidad o se le use para objetivos personales (valoración instrumental); el trato entre individuos se limite al intercambio de favores (reciprocidad concreta) y un eventual acatamiento de normas se fundamente en la búsqueda de un beneficio particular (etapa de valores normativos instrumentales). En cambio, si la mayoría de los integrantes del grupo desempeña un juicio moral convencional en etapa de sistema social o post convencional (*i.e.*, derechos humanos, contrato social y principios), es más factible que se produzca una atmósfera descrita por sub-escalas de niveles, fases o etapas superiores.

Además de lo anterior, no es posible que una atmósfera moral presente una mezcla de sub-escalas de niveles de deseabilidad moral opuestos. Por ejemplo, las normas colectivas (*i.e.*, sub-escala de mayor deseabilidad moral de la dimensión Grado de colectividad), que implican la creación de normas con vista al bien común, corresponden a un juicio moral post convencional. Por ello, si la mayoría de los integrantes de un contexto social *desempeñan* una moralidad individualista instrumental, no podrán generar normas colectivas, sino individuales (*i.e.*, sub-escala de Grado de colectividad de menor deseabilidad moral). El desempeño de etapas de desarrollo moral inferiores entre personas que conviven en un lugar dado, impide la existencia de atmósferas moralmente deseables. De igual modo, individuos que al coexistir se desempeñan en etapas de desarrollo moral superiores, crean atmósferas morales descritas por las sub-escalas moralmente más deseables.

Scharf (1973) sugirió que las atmósferas morales podrían nombrarse de la misma manera que las etapas de desarrollo moral cognitivo. Esto es porque, como

ya se mencionó antes, reflejan el desempeño de juicio moral predominante entre los individuos que conforman un contexto social. Por lo tanto, una atmósfera conformada mayormente por sub-escalas que denoten una moralidad instrumental sería nombrada: atmósfera con predominio individualista instrumental. Si por el contrario son preponderantes las sub-escalas que corresponden a una moralidad de sistema social, entonces se tendría una atmósfera con predominio en sistema social. El predominio de un tipo de moralidad no implica que sea la única que se presente en una atmósfera, por lo que es posible que además de una predominancia en moralidad de sistema social exista una tendencia a la moralidad de grupo o hacia el juicio post convencional. Por lo tanto una atmósfera con predominio en sistema social con tendencia post convencional indicaría que los individuos de dicho contexto social procuran el mantenimiento de normas y el orden social, seguido de la consideración de principios y respeto a derechos humanos.

Los componentes y sub-escalas de la atmósfera moral no provienen de concepciones teóricas, sino de comportamientos observados en distintos contextos sociales a lo largo de dos décadas de estudios. En la definición de cada sub-escala, Power *et al.* (1989) aportaron descripciones de comportamientos observables. Éstas permiten evaluar la deseabilidad moral de sistemas formales e informales de valores y normas, así como una comparación directa de las atmósferas de ambos sistemas. A pesar de ello, el constructo está prácticamente ausente de la literatura de negocios. Victor y Cullen (1988) mencionaron la teoría en la revisión de antecedentes de su teoría de clima ético, calificándola de “estrecha por considerar únicamente la colectividad de normas y la valoración de la comunidad” (p. 103). Por tanto, a la fecha de elaboración de este trabajo, no existe estudio alguno que utilice la atmósfera moral para la medición de contextos organizacionales, menos aún para la valoración de los contenidos de los programas éticos.

Deseabilidad moral de la conducta de los empleados

Al inicio de este capítulo se propuso que los programas éticos necesitarían incluir dentro de sus objetivos la creación de entornos organizacionales donde la ética fuera reconocida como el fundamento de las prácticas de negocios, con empleados que tendieran a la auto-regulación y no al acatamiento de las normas por miedo a sanciones. Por ello es necesario medir la deseabilidad del razonamiento moral de los empleados, como resultado de la deseabilidad moral de valores y normas de los sistemas formal e informal.

La primera opción para medir el razonamiento moral detrás de la conducta de los empleados es el desarrollo moral cognitivo. Dicho constructo involucra la evaluación de dos tipos de razonamiento: el razonamiento hipotético y el razonamiento práctico. El primero identifica las estructuras cognitivas o patrones del individuo sin la influencia de un contexto social específico. El razonamiento práctico, por su parte, muestra las estructuras cognitivas o patrones de juicio moral que el individuo percibe para determinado contexto social (e.g., entorno laboral). Ambos tipos de razonamiento conforman la *competencia de razonamiento moral*, es decir, la capacidad de razonamiento moral del individuo o etapa de desarrollo moral a la que la persona ha podido acceder dado su desarrollo intelectual y experiencias de socialización en distintos contextos sociales. Host *et al.* (1998) identificaron, en una muestra de alumnos de nivel secundaria, que existe una brecha entre ambos componentes de la competencia de razonamiento moral. Ello implica que el individuo desarrolla estructuras cognitivas distintas para cada contexto social en que se encuentre.

Es importante aclarar que las dimensiones de la competencia de razonamiento moral no predicen la conducta del empleado, muestran lo que éste concibe como bueno o malo. Sin embargo, sí sugiere el ideal que la persona tiene respecto de su comportamiento; es el mayor nivel de deseabilidad que podría alcanzar en su interacción con otros individuos en un contexto social. Ello implica que en la conformación de una atmósfera moral, ésta no puede ser mayor al potencial o capacidad de razonamiento moral de sus integrantes, por lo tanto, si la

competencia de razonamiento moral de los empleados de una empresa no supera la moralidad de grupo, difícilmente se podrá producir una atmósfera de mayor deseabilidad moral.

Respecto de la relación entre la atmósfera moral y la competencia de razonamiento moral, en un estudio llevado a cabo en prisiones estadounidenses, Scharf (1973) encontró que si el desarrollo moral cognitivo de los internos era mayor a la atmósfera moral, la persona solía calificar el entorno como injusto; si era similar, lo consideraba justo. Ello implica la importancia de la coincidencia en valores entre el individuo y el contexto social en el que se desenvuelve.

Existen diversos estudios en la literatura de negocios que exploraron la influencia del contexto organizacional en la moralidad individual (e.g., Weber, 1990; Elm y Nichols, 1993; Marnburg 2001, Martynov, 2009; Schwepker y Good, 2011); sin embargo, lo hicieron evaluando únicamente el razonamiento hipotético. Lo anterior implica que los resultados obtenidos indican la relación entre el entorno empresarial y los valores del individuo en situaciones hipotéticas, más no lo que los empleados consideran correcto o incorrecto dentro de la compañía. A la fecha de la realización de este trabajo, no se han encontrado estudios que exploren la relación entre el contexto organizacional y ambas dimensiones de la competencia de razonamiento moral en los empleados.

La competencia de razonamiento moral puede no ser el único indicador de los efectos del programa ético en su conducta. Los investigadores del área de negocios suelen medir los efectos de los programas éticos en el comportamiento de los empleados: por la incidencia de actos ilegales, por la presencia de comportamientos deseados (e.g., reporte de violaciones observadas) o por actitudes específicas en los empleados (e.g., satisfacción en el trabajo).

Es posible inferir que la conducta criminal, junto con bajos niveles de satisfacción en el trabajo, pueden ser considerados moralmente indeseables, mientras que lo contrario podría decirse de empleados altamente satisfechos y comprometidos. Sin embargo, la deseabilidad moral no queda del todo clara en la disposición de una persona en reportar a un compañero que viola las reglas o en pedir asesoría a la oficina ética. Ambas podrían estar motivadas por el miedo a ser

castigados, por quedar bien con el jefe o por un sentido de compromiso con la empresa. Por lo tanto, es posible sugerir que la medición de actitudes (e.g., compromiso) y no de actos concretos (e.g., reportar violaciones), brinda una mejor aproximación a la deseabilidad moral de la conducta de los empleados. Además, la descripción de las sub-escalas de atmósfera moral (ver Tabla 3.4, pp. 121-122) coloca al compromiso con el grupo y a la identificación con la trascendencia de la tarea, entre las sub-escalas de mayor deseabilidad moral en dimensiones como la colectividad de normas, fase de las normas, contenido de las normas y valoración institucional.

En vista de lo anterior, la medición de la deseabilidad moral de la conducta de los empleados, como efecto de la combinación de los sistemas formal e informal de valores y normas, podría medirse tanto por la competencia de juicio moral como por los niveles de satisfacción y compromiso con el trabajo. La incidencia de conductas ilegales también podría ser un indicador, siempre y cuando se cuente con datos confiables al respecto. Sin embargo, la probabilidad de incidencia delictiva también puede inferirse del porcentaje de personas en una etapa de desarrollo moral predominantemente instrumental, combinada con una atmósfera moral moralmente indeseable.

Compromiso con la organización. Al lazo psicológico del individuo hacia la organización se conoce como compromiso organizacional (Mowday y McDade, 1979). Es un sentido de identificación, lealtad e involucramiento, expresado por un empleado hacia una organización o hacia una unidad específica de ésta (Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001). Lo anterior ocurre cuando existe una coincidencia en valores (Sims y Keon, 1997), que permiten que el empleado desarrolle un sentido de pertenencia u orgullo por la empresa donde trabaja. Según Allen y Meyer (1990), las personas comprometidas están más dispuestas a dar un extra o hacer sacrificios (e.g., sacrificar tiempo personal) para contribuir al éxito de la compañía, la recomiendan como proveedor de bienes y trabajo, la consideran un buen lugar para trabajar y les importa lo que le ocurra.

Existe evidencia empírica respecto de la importancia del compromiso con la organización. Según Sims y Kroeck (1994), las personas prefieren trabajar en organizaciones cuyas preferencias éticas coinciden con las propias. Los valores corporativos encarnados en la cultura organizacional están positivamente relacionados con el compromiso con la organización (Valentine *et al.*, 2002; Valentine, Godkin, Fleischman y Kidwell, 2011; Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas y Fontrodona, 2013). El entorno de trabajo es un factor dominante en el compromiso del empleado con la organización (Westerman y Simmons, 2007). El compromiso afectivo y normativo tiene una relación positiva más fuerte con culturas colectivistas que con culturas individualistas (Choi, Oh y Colbert, 2015). Individuos con juicio moral convencional se sienten más comprometidos en organizaciones con un clima ético de benevolencia (Ambrose, Arnaud y Schminke, 2008). Los climas de benevolencia tienen una relación positiva con el compromiso, mientras que los climas instrumentales tienen una relación negativa (Cullen *et al.*, 2003; Ruppel y Harrington, 2000). Los climas de reglas y de benevolencia, solo presentan relación positiva con el compromiso normativo (Tsai, y Huang (2008). Sin embargo, no hay estudios que revisen los efectos de las distintas atmósferas morales en el compromiso con la organización.

Satisfacción en el trabajo. Se le llama satisfacción en el trabajo al “estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo realizado, como medio para lograr o facilitar el cumplimiento de los valores o significado personal del mismo” (Locke, 1969, p. 316). Es una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001). Allen y Meyer (1990) consideran que una persona está satisfecha cuando siente que recibe un trato justo, reconocimiento, oportunidad de expresar ideas y de desarrollarse. También cuando observa que la compañía busca el progreso, tiene directivos competentes, opera de manera eficiente, apoya a sus empleados y los compensa de manera justa; así como cuando los compañeros de trabajo son personas agradables y amigables.

El entorno de trabajo es un factor que impacta en la satisfacción en el trabajo (Chandra y Priyono, 2015; Westerman y Simmons, 2007). El clima de benevolencia, así como el de ley y código, tienen una relación positiva con la satisfacción con el trabajo (Elci y Alpkán, 2009; Goldman y Tabak, 2010; Joseph y Despande, 1997). Lo mismo ocurre con el clima de reglas (Koh y Boo, 2001; Schwepker, 2001). Por otro lado el clima instrumental explica una baja satisfacción en el trabajo (Elci y Alpkán, 2009; Goldman y Tabak, 2010; Joseph y Despande, 1997; Koh y Boo, 2001; Schwepker, 2001).

En cuanto a la relación con la cultura organizacional, Sims y Kroeck (1994) encontraron que la coincidencia en valores del empleado con la organización no tenía efecto con la satisfacción en el trabajo. Por el contrario Valentine y Fleischman (2008) y Ruiz-Palomino *et al.* (2013) afirmaron tener evidencia empírica de una relación positiva entre la cultura ética y la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, al igual que con el compromiso organizacional, no hay estudios que relacionen los efectos de las diversas atmósferas morales en la satisfacción en el trabajo.

Conclusiones

Las concepciones filosóficas más recientes y la evidencia empírica existente, sugieren que un acto es moralmente deseable en la medida en que esté fundamentado por principios o máximas universales. El cumplimiento con la ley es moralmente deseable en tanto se fundamente en la procuración del bien común y la dignidad humana. Lo anterior es consistente con el comunitarismo y contractualismo, filosofías morales concordantes con las tendencias de sostenibilidad y economía del conocimiento para las organizaciones del Siglo XXI.

La medición de la deseabilidad moral es importante, porque permite evaluar si los valores y normas de los sistemas formal e informal están fundamentados en un razonamiento moral pre convencional, convencional o post convencional. Es decir,

admite identificar si el programa ético solicita ser honesto como un medio para obtener algo del cliente o si se hace como un principio básico de las relaciones humanas. Del mismo modo, sería posible saber si en el contexto organizacional se juzga como correcto violar las leyes o engañar al cliente con tal de alcanzar los objetivos corporativos (e.g., instalar un software fraudulento de emisiones contaminantes en automóviles vendidos en todo el mundo, al tiempo de promoverlos como confiables y contaminantes); o bien, aplicar principios rectores ante dilemas éticos (e.g., privilegiar el derecho a una adecuada calidad del aire y no vender autos contaminantes, aunque ello implique perder participación en el mercado).

En la literatura de negocios no hay constructos que permitan la identificación de la deseabilidad moral de contenidos de programas éticos, a la par de la deseabilidad moral del contexto organizacional. Por lo tanto, es necesaria la adaptación del constructo atmósfera moral a entornos empresariales. Éste provee dimensiones y sub-escalas que facilitan la evaluación detallada de la deseabilidad moral, tanto de sistemas formales como informales de valores y normas; así como la comparación directa entre ambos.

Los contenidos del programa ético implican una atmósfera moral deseada o ética corporativa a promover, mientras que el contexto organizacional resulta en una atmósfera moral real. Por tanto, un programa ético efectivo sería aquel cuya atmósfera moral deseada fuera consistente (*i.e.*, con una deseabilidad moral similar) con la atmósfera moral real. Los efectos de la relación entre la atmósfera moral deseada y la atmósfera moral real en los empleados, podrían ser explorados mediante un diagnóstico de la competencia de razonamiento moral, así como de los niveles de satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización.

Capítulo 4

Atmósfera moral de los negocios en México a lo largo de su historia

Las personas insensatas creen que pueden hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados distintos (Einstein, citado en Ortadogu 2013, p. 54).

La acción moral no es un asunto enteramente individual, sino que se da en un contexto social (Hickey y Scharf, 1980) de valores y normas compartidas (*i.e.*, atmósfera moral). La atmósfera moral de un país muestra el desempeño del razonamiento moral entre sus habitantes al momento de interactuar entre sí. Ello se traduce en costumbres y actitudes consideradas correctas, que logran mantenerse por un periodo de tiempo e incluso perpetuarse por generaciones.

En el caso de la actividad económica, dichas costumbres y actitudes se traducen en prácticas de negocios específicas. Es sobre éstas que los programas éticos requieren incidir, sobre todo si reflejan una atmósfera moral distinta a la deseada por la organización. Por tanto, es necesario identificar atmósfera moral predominante en el país, revisar sus antecedentes y evaluar su deseabilidad moral. Ello provee un punto de partida para la creación de entornos corporativos, así como la detección de posibles resistencias por parte de los empleados.

Lo anterior es importante porque en el cambio de un tipo de atmósfera a otra no basta con la publicación de un código, cursos de capacitación y la implantación de controles. La evolución de los empleados a un razonamiento moral determinado involucra el desarrollo de estructuras cognitivas, las cuales dependen de la combinación de factores experienciales (*i.e.* grado de sociabilidad, desarrollo intelectual). Ello implica, en primer lugar, considerar que los empleados aprenden cómo comportarse de sus colegas y jefes, quienes suelen perpetuar las prácticas de negocios predominantes en el país y de las que no son del todo

conscientes. En segundo lugar, la promoción de atmósferas demasiado distantes del desempeño de juicio moral de los individuos, puede ser contraproducente: individuos en niveles de juicio moral inferiores ven las normas y valores de niveles superiores como ingenuas o como una “oportunidad para timar a un bobalicón” (Kohlberg, 1992, p. 109). “La formulación de sistemas formales diseñados para promover la conducta ética, debe considerar el entorno organizacional en el que operen” (Smith-Crowe *et al.*, 2015, p. 798), entorno que está integrado, mayoritariamente, por individuos que conforman la atmósfera moral del país en que habitan.

Dado lo anterior, en este capítulo se hace una revisión histórica de la atmósfera moral de negocios en México. El objetivo es proponer antecedentes de las prácticas de negocios vigentes en México, a fin de revelar patrones moralmente indeseables que requieran consideración al momento de diseñar e implantar programas éticos. Para ello se identifican las filosofías morales o corrientes de pensamiento vigentes en distintas etapas históricas del país, así como su posible vínculo con costumbres y actitudes hacia la ley. El capítulo termina con la caracterización de la atmósfera moral del entorno de negocios en México, como punto de partida o referencia para los diseñadores de programas éticos. También se sugiere el tipo de atmósfera que se requeriría desarrollar, dadas las tendencias de ética en los negocios para el Siglo XXI, y se abordan algunos factores de cambio que podrían impulsar dicha evolución.

La revisión histórica que se presenta a continuación, se divide en las siguientes épocas para efecto de análisis: época prehispánica, época colonial, México independiente del Siglo XIX y México del Siglo XX.

La época prehispánica

Filosofía moral del Imperio Mexica. El imperio mexica estaba conformado por una sociedad muy bien organizada, cuyas actividades y formas de interacción

estaban estrechamente relacionadas a una cosmovisión que mezclaba lo divino con lo práctico. Las normas y costumbres se encaminaban al adecuado funcionamiento del sistema, cuya razón de ser era servir a los dioses de quienes emanaba el poder.

Cada dios pertenecía a una jerarquía específica y protegía a una profesión o función determinada. Ello fijaba los distintos estratos sociales y el rango o importancia del individuo en el sistema social. En la cima de la pirámide estaban los dioses guerreros *Huitzilopochtli* y *Tezcatlipoca*, que protegían a las castas guerreras, sacerdotales y a la nobleza o *pilitin*. Les seguían las deidades que garantizaban el abastecimiento de los recursos naturales (e.g., *Tlaloc*), continuando con aquellos ligados a cada profesión u oficio. Por ejemplo, *Napatecutli* correspondía a los fabricantes de petates, *Toci* a los médicos y *Yiacatecuhtli* a los *pochteca* o comerciantes de profesión.

Existía entre los mexicas y sus dioses una especie de convenio o contrato social, por el que los individuos se comprometían a vivir atendiendo reglas morales específicas a cambio de la protección de los dioses. Las obligaciones morales de los mexicas consistían en: la realización diaria de rituales, cumplimiento de estándares para la profesión y mantenimiento del orden social (i.e., respetar jerarquías entre profesiones y funciones). Las promesas de los dioses radicaban en proveer salud y prosperidad, por tanto, la pobreza, la indigencia y las enfermedades eran señal de que se había enojado a los dioses, fuera por un comportamiento inmoral o por la ejecución indebida de algún ritual. “Y siendo penoso con ninguno podrás vivir...no hallarás casa donde te quieran acoger, antes caerás en mucha malaventura. No tendrás hacienda por tu culpa, sino lacería y pobreza por tu desobediencia (De Mendieta, 1597, citado en López Austin, 1985, p. 44).

La contribución de cada individuo a la comunidad se llamaba *tequitl*, que quiere decir oficio, trabajo o tributo; es decir “la obligación de contribuir algo a la sociedad” (Carrasco, 1978, p. 29). El *tequitl* del tlatoani o rey era gobernar; el del sacerdote, efectuar los rituales que apaciguaran a los dioses; el del guerrero, expandir el imperio y protegerlo. Los artesanos, agricultores y otros productores

tenían el mandato de ser buenos en su oficio, hacer los rituales que correspondían a su dios o patrono y dar el tributo en producto o trabajo.

Cada individuo era registrado en los libros de la hacienda pública desde los seis años de edad hasta su muerte, a fin de cuidar que cada persona cumpliera con sus obligaciones. El tributo en trabajo era destinado a obras públicas y embellecimiento de templos, manteniendo así la buena relación con los dioses. El impuesto en artículos era destinado al sostenimiento de la clase guerrera, sacerdotal y gobernante. En contraparte, las élites debían administrar adecuadamente, asistiendo con alimentos y fuerza militar a los pueblos, tributarios o no, en caso de hambruna o invasión. El grano se enviaba a los templos para el sostenimiento de los sacerdotes, quienes a su vez lo repartían a huérfanos y ancianos.

La obediencia a dioses y autoridades era estricta. Violar ciertas normas (e.g., no beber, evitar el adulterio) implicaba pena de muerte. La administración pública era cuidadosa y exacta, llevada a cabo por el *calpixque* o *petracatl*. Desobedecer a este funcionario, retardar o negar el pago del tributo “implicaba fuertes represalias que podían llegar hasta la destrucción de las poblaciones” (López, 1972, p. 15).

El orden social mexica determinaba el rol o profesión de cada niño al nacer. A los cuatro años de edad, tanto niñas como niños comenzaban a ser instruidos en el oficio que les correspondía. Al mismo tiempo eran enviados a los templos-escuelas de su barrio o *calpulli*, para aprender los ritos y la moral mexica. A los hijos de las élites se les enviaba al “*calmécac* para que fuese ministro de los ídolos...y [los padres] ofrecían la criatura a la casa del *tepochcalli*; era su intención que allí se criase con los mancebos para servicio del pueblo y para las cosas de la guerra” (Sahagún, 1943, p. 77). La educación mexica incluía la aceptación del rol individual en la profesión y de ésta en el orden social, procurando la auto-regulación al considerar los efectos de sus actos en su familia, comunidad y sociedad. Era una sociedad donde no había lugar al individualismo:

Nunca yo dije 'quiero ser esto, quiero tener esta dignidad', sino que quiso así nuestro señor, y ésta es misericordia que se ha hecho conmigo, que todo es suyo y todo lo que da nuestro señor y todo viene de su mano, porque ninguno conviene que diga 'quiero ser esto o quiero tener esta dignidad'. Solo Dios da lo que quiere a quien quiere y no tiene necesidad de consejo de nadie, sino solo su querer. (Sahagún, 1968, p. 363).

Las normas y valores se transmitían de manera oral en forma de diálogo, con contenidos similares a poemas, previamente establecidos, aprendidos y transmitidos de generación en generación. Los textos eran declamados de padres o de autoridades (*i.e.*, gobernantes, sacerdotes o líderes comunitarios) a sus hijos o gobernados, quienes a su vez recitaban una contestación. Los pasajes de los primeros solían incluir declaraciones de obligaciones cumplidas, los comportamientos esperados hacia el hijo o gobernado y las consecuencias de no cumplirlos. Quienes respondían manifestaban gratitud por lo recibido y la promesa de cumplir con las normas, honrar a los dioses, a la profesión y a la familia.

Este tipo de rituales se hacían cada vez que ocurría algún acontecimiento como el nacimiento de un niño, un matrimonio, la llegada de un nuevo dirigente o el inicio en la profesión. Con ello, la moral mexicana era clara respecto de la corresponsabilidad entre gobernantes y gobernados, maestros y aprendices, parientes y miembros de un mismo gremio o profesión. Fray Bernardino de Sahagún documentó algunas de estas normas en su *Historia general de las cosas de la Nueva España* de 1585, en forma de listado de las conductas deseadas y no deseadas:

El buen padre cría y mantiene a sus hijos, y dáles buena crianza y doctrina, y ríñelos y dáles buenos consejos, y buenos ejemplos, y hace tesoros para ellos y guarda...La propiedad del mal padre es ser perezoso, descuidado, ocioso, no se cura de nadie, deja por flojura de hacer lo que es obligado; pierde el tiempo en balde... El hijo bien acondicionado es obediente, humilde, agradecido, reverente, imita a sus

padres en las costumbres y en el cuerpo...El mal hijo es travieso, rebelde o desobediente, loco, no acogido a buen consejo; hecha a espaldas la buena doctrina con desdén. (Sahagún, 1968, p. 98).

Respecto de los gobernantes y vendedores de granos:

El buen gobernador de estos es padre y amparo de los pobres, a los cuales socorre y favorece como padre, en sus necesidades: todos le tienen reverencia y obediencia... y es de todos amado y respetado como principal de ellos, y gobierna y aconseja muy bien a los suyos, no dejando de castigar a los que los merecen. El que es mal gobernador de estos suele ser interesado, pedigüeño, engañador, descuidado. (*op. cit.*, p. 132).

El que vende maíz suele ser labrador, o lo compra de los labradores para tornarlo a vender. El que es buen tratante de este oficio, el maíz que vende es limpio, gordo, sin alguna falla, recio, macizo y duro...El mal tratante, engaña vendiendo su maíz y el maíz que es bueno lo envuelve con el maíz que tiene gorgojo, o con el maíz menudo o dañado, y el maíz que es nuevo mezclado con el de dos o tres, y aun de diez años, o con el maíz dañado; y cuando lo vender mucho tiénelo en gran estima, poniendo encima el mejor maíz y encubriendo el ruin. (*op. cit.*, p. 136).

Los mexicas tenían textos como los anteriores para cada profesión y tipo de artículo para venta. Era su forma de transmitir los estándares de calidad del producto a vender, así como los comportamientos o actitudes deseables y no deseables.

La ideología mexica tenía como misión dar sentido a las actividades diarias, desde la legitimación del poder del Tlatoani hasta las relaciones entre familiares, miembros del calpulli o barrio, así como actitudes ante el trabajo, la guerra o la muerte. Los dioses mostraban lo que había que hacer y el premio por cumplirlo era “la seguridad, la riqueza y el bienestar” (Erdheim, 1978, p. 202) en el presente,

en esta vida. Aunque el tlatoani era elegido, no podía ser déspota, pues era por la voluntad de Tezcatlipoca que tenía su puesto y el dios mismo podía quitárselo. En una oración, documentada por Sahagún con base en sus informantes mexicas, a este dios se le pedía que el Tlatoani fuera imagen y sustituto de los señores y gobernadores que le habían precedido. Si el gobernante se llenaba de soberbia, agraviaba o vejaba a sus súbditos, Tezcatlipoca ordenaba que el gobernante fuera “aborrecido, mal querido, muerto en la guerra a manos de sus enemigos...y entregue su cuerpo y su corazón al señor sol muriendo en la guerra como hombre valeroso y esforzado. Muy mejor le estará esto que ser deshonrado y menospreciado en este mundo, y mal querido y aborrecido de los suyos por sus faltas o defectos (Sahagún, 1968, p. 218).

Las normas morales para el comercio. Había dos tipos de intercambio autorizado: el realizado por los comerciantes profesionales o pochteca y el que resultaba del excedente de producción de agricultores, artesanos y otros productores. Los pochteca eran los únicos autorizados para comerciar fuera de Tenochtitlán, actividad que les sirvió para fungir como espías o informantes del Tlatoani sobre lo que ocurría en el imperio.

Las actividades mercantiles se llevaban a cabo “en lugares y días específicos, generalmente en plazas o tianguis cada cinco, nueve o veinte días” (Carrasco, 1978, p. 55). Estaba estrictamente prohibido comerciar fuera de estos lugares o en fechas no autorizadas. Las mercancías se vendían “por cuenta y medida, no por peso, y si bien los mexica carecían de un sistema unitario de moneda, tenían valores estandarizados” (Blanco y Romero, 2004, p. 19) con objetos específicos de intercambio como granos de cacao o mantas. Existía un tribunal del mercado conformado por funcionarios de gobierno llamados *tlanquizco teyacaque* y señores mercaderes llamados *pochteca tlatoque*. Estos escuchaban disputas de negocios y tomaban decisiones para resolver casos de fraude. “En sus transacciones... los mercaderes fiaban, prestaban y pagaban cortésmente y sin usura” (Obispo de Landa, citado en López, 1972, p. 58). En cuanto a las normas documentadas por Sahagún en su obra de 1585:

El mercader suele ser regatón, y sabe ganar, y prestar a logro; concertarse con los comprantes y multiplicar la hacienda. El buen mercader lleva fuera de su tierra las mercaderías y las vende a moderado precio, cada cosa según su valor y como es, no usando algún fraude en ellas...El mal mercader es escaso y apretado, engañador, parlero, porfiado, encarecedor, gran logrero, ladrón, mentiroso, y con mala conciencia tiene cuanto gana y posee, y lo que gana todo es mal ganado, y en vender tiene linda práctica y alaba tanto lo que vende que fácilmente engaña a los compradores. (Sahagún, 1968, pp. 123-124).

Atmósfera moral del imperio mexica. Lo revisado anteriormente proviene de relatos de sobrevivientes de la guerra de conquista y no de fuentes que documenten el comportamiento de los mexicas previo al siglo XVI. Sin embargo, aunque la información revisada pueda corresponder a una visión idealizada o nostálgica del imperio mexica, permite inferir que en dicha sociedad se compartía el ideal de mantener un equilibrio o intercambio entre lo que el pueblo daba a los gobernantes y lo que éstos devolvían. “El intercambio puede considerarse no como una relación económica, sino como una relación pertinente a una vasta gama de fenómenos sociales, [donde] la reciprocidad y la redistribución operan como principios generales que regulan actividades económicas y políticas, ligan grupos sociales y políticos, y definen y ordenan las relaciones entre el hombre y lo sobrenatural” (Homans, 1968, citado en Berdan 1978, p. 184).

Si bien es improbable que el imperio mexica estuviera exento de actos indeseables, su esplendor permite inferir que sus habitantes hicieron su parte del trato con los dioses. La concepción de un orden social, la presencia de roles y responsabilidades específicas, así como el compromiso individual al cumplimiento de las normas establecidas, permiten sugerir una atmósfera moral de sistema social para este pueblo. El enfoque del tributo como medio para asegurar la salud y prosperidad del imperio en general –y no solo de un grupo de allegados-, corresponde a un predominio de la moralidad de sistema social. Un ejemplo de ello es una oración al dios Tezcatlipoca, efectuada por un sobreviviente de la

conquista, quien buscaba comprender la razón del abandono o castigo de este dios, a pesar del cumplimiento del pueblo en los rituales y normas pactadas.

¡Oh señor, que habéis tenido por bien desampararnos en estos días, conforme al consejo que vos tenéis así en el cielo, como en el infierno! ¡Hay dolor, que ira e indignación de V.M. [vuestras mercedes] ha descendido en estos días sobre nosotros, porque las aflicciones grandes y muchas, de vuestra indignación, nos han anegado y sumido... [a] la gran pestilencia con que somos afligidos, y casi destruidos!...y lo que más es de doler, que niños inocentes y sin culpa, que en ninguna otra cosa entendían, sino en jugar con las pedrezuelas y en hacer montoncitos de tierra, ya mueren como abarrajados, y estrellados en las piedras y en las paredes...¡Oh señor, que todo abarriisco, los menores, medianos y mayores, viejos y viejas, y la gente de media edad, hombres y mujeres no queda piente ni mamante; ya se asuela y se destruye vuestro pueblo y vuestra gente..! ¿Por ventura habéis determinado de desamparar del todo a vuestro pueblo y a vuestra gente? ¿Es verdad que habéis determinado que perezca totalmente y no haya más memoria de él en el mundo...? Sea esto castigo como del padre o madre que castigan a sus hijos. (Sahagún, 1943, pp. 89-92).

Parte de la visión mexicana de un contrato social entre sí y con sus dioses, así como de las consecuencias que atribuían a la desobediencia de las normas, puede verse en el texto anterior. En éste puede notarse que no se alude a los actos del que reza, sino que se argumenta a favor de la sociedad o comunidad; no está redactado en primera persona del singular, sino en primera persona del plural. Ello permite sugerir una concepción de sistema social, al menos en quien pronunció las citadas líneas.

Sin duda la conquista española, además del colapso de la cultura mexicana, significó una crisis moral. Los antiguos mexicanos se vieron ante una cosmovisión

y filosofía moral distinta, reflejada en costumbres y normas de un nivel de razonamiento moral diferente.

La época colonial

México es el país de la desigualdad. Acaso en ninguna parte la hay más espantosa en la distribución de fortunas, civilización, cultivo de la tierra y población...
(Humboldt, citado en Kuntz, 2010, p. 173).

Filosofía de la conquista. A raíz del descubrimiento del continente de América en 1492, comenzó en España un debate sobre el tratamiento que debía darse a los indígenas. Ello significó la confrontación de tres posturas: ideales medievales, la servidumbre natural y la libertad inherente a todo hijo de Dios. La prevalencia de alguna de ellas en los conquistadores, juristas y consejeros del monarca español, influyó en el enfoque de la legislación aplicable a la Nueva España, así como en la actitud de los novohispanos hacia éstas.

Ideales medievales. A finales del siglo XV, los valores y normas medievales dejaron de tener vigencia en los países de Europa occidental, excepto en España. La guerra de reconquista del territorio español en poder de los moros, perpetuó ideas y costumbres propias de una cruzada o guerra santa de los siglos XII y XIII. “No hubo en la península ibérica el otoño de la Edad Media [...] por ello, los españoles principalmente, pero también los portugueses, pudieron transmitir al Nuevo Mundo instituciones y valores arquetípicos de la Edad Media todavía en plena vigencia” (Weckmann, 1993 p. 18). “Se puede identificar en ellos varios aspectos propios de la mentalidad medieval hispana, caracterizada por el proceso reconquistador” (Crespo, 2010, p. 19). La mentalidad medieval estaba fundamentada, principalmente, en ideales románticos y religiosos del medievo.

Ideales románticos. Parte de la mentalidad medieval que acompañó a los conquistadores españoles se sustentaba en ideales caballerescos de heroísmo y sueños de aventura. Los libros y cantos de trovadores contaban las hazañas de los hidalgos que habían sorteado toda clase de dificultades para prevalecer al enemigo (generalmente infieles); con ello ganado fama y nobleza. Los primeros exploradores ibéricos soñaban con replicar los logros de hazañas medievales y de la reconquista, así como alcanzar lo maravilloso e inimaginable. “Pensaban que habían descubierto las Indias, soñaban con las riquezas y descubrimientos equivalentes a los hechos por Marco Polo, dando vigencia a mitos como las amazonas, el Dorado y la fuente de la eterna juventud” (Crespo, 2010, p. 41).

Ideales religiosos. Algunas actitudes y costumbres de los conquistadores estaban fundamentadas en palabras de canónicos de Siglo XIII como Enrique de Susa, también conocido como el *ostiense*. Éste afirmaba que el Papa, como vicario de Cristo, tenía potestad no solo sobre los cristianos sino también sobre todos los infieles. Por lo tanto, “los títulos que por derecho natural y de gentes pudieron tener los infieles a sus reinos antes del advenimiento de Cristo, desaparecieron por este suceso, recayendo el poder temporal en el pontífice de Roma; quien podía, cuando así lo estimaba oportuno, reclamar la potestad sobre los infieles” (Zavala, 1947, p. 27).

Aunque la doctrina del *ostiense* fue rechazada por Roma a inicios del Siglo XV, tal noticia parece no haber sido del conocimiento de algunos sectores del pueblo español. Incluso juristas de la corte de los reyes católicos, como Juan López de Palacios Rubios, mantuvieron tal ideología al momento del descubrimiento y exploración del nuevo mundo. Palacios Rubios redactó un *requerimiento* que los conquistadores españoles debían leer a los indios, en el cual se les solicitaba reconocer a la iglesia y al Papa, así como someterse a su potestad. En caso de negarse, se les haría la *guerra justa* y se les tomaría por esclavos. “El imponer la religión, el catolicismo, fue uno de los númenes [inspiraciones] de la conquista de América” (Blanco-Fombona, 1922, p. 61).

Con esta mezcla de ideales caballerescos y religiosos se generó en los conquistadores una “ambición de combatir infieles, ganar almas para Cristo y

realizar grandes hazañas que dieran lustre a su nombre y perpetuaran su fama” (Calderón, 1988, p. 99). El propio Hernán Cortés, en palabras del cronista López de Gómara, declaró: “la causa principal a que venimos a estas partes es por ensalzar la fe de Cristo, aunque juntamente con ella nos sigue honra y provecho que pocas veces caben en un saco (López de Gómara 1553, citado en Zavala, 1947, p. 26). Los premios para los triunfadores, de acuerdo con las costumbres medievales que seguían vigentes en España, eran: botín, concesión permanente de tierras, títulos nobiliarios y vasallos que les pagaran impuestos. Todo ello, que implicaba convertirse en un señor feudal, era considerado compensación justa por los costos de la empresa, pues ésta no había sido financiada por el monarca.

Otro punto importante a considerar dentro de la filosofía medieval es la falta de autoridad moral y política del monarca español, principalmente en el caso de Carlos V. Dos factores contribuyeron a lo anterior: las medidas propias que éste emprendió para transitar del régimen medieval a la monarquía absoluta y la propagación de doctrinas escolásticas sobre el poder. En el nuevo orden político de la monarquía absolutista los señores feudales dejaron de ser aliados del rey con poder local y vasallos tributarios, para convertirse en súbditos dependientes de un gobierno central absolutista al cual todos tributaban. Por su parte, las doctrinas escolásticas prescribían que el pueblo hacía a los reyes, lo que les daba derecho de derrocar al monarca si éste no respetaba sus intereses. “Carlos V, al aceptar la dignidad imperial, [antepuso] los intereses de la dinastía a los de la nación; al hacerlo [dejó] de ser un soberano legítimo para convertirse en un tirano” (Pérez, 2006, citado en Crespo, 2010 p. 83). Ello justificó la insurrección al monarca y a sus leyes, al grado que entre 1520 y 1521 ocurrió la Guerra de las comunidades de Castilla, donde los nobles castellanos se enfrentaron con la Corona española en defensa de la independencia y poder feudales que se les querían quitar.

“Los españoles tuvieron, no la moral de los esclavos, sino la moral de los amos...La raza española, aunque imperialista es enemiga de imperios. Rechaza la unidad y tiende a la independencia provincial y de comunes. La unidad imperial la realizan en España monarcas, extranjeros y absolutistas” (Blanco-Fombona, 1922,

pp. 30-31). Con ello es posible sugerir que la Nueva España surgió en medio de un conflicto entre los ideales medievales y la naciente monarquía absolutista, con conquistadores que emprendieron su expedición esperando recibir recompensas propias de un régimen que el monarca español buscaba extinguir.

Servidumbre Natural. Este concepto surgió del libro *Política*, de Aristóteles, donde el autor afirmó que existían diferencias naturales entre los hombres. Había hombres cuya función se centraba en el empleo del cuerpo, de quienes solo podía obtenerse trabajo físico dado su nivel de razonamiento inferior al de otros hombres. Según Aristóteles, así como el alma predominaba sobre el cuerpo y el macho sobre la hembra, el hombre racional y prudente debía dominar a los bárbaros. Por lo tanto, la servidumbre era algo justo y conveniente, que justificaba la esclavitud y el uso de la fuerza para implantarla.

En la reconquista de España y en las colonias de América, el argumento de la servidumbre natural fue aplicado para fundamentar la *encomienda*. Ésta era la versión española del feudo por el que los pueblos sometidos o conquistados -lo que sustentaba considerarlos inferiores-, recibían el trato de vasallos al servicio de su señor, junto con la obligación de pagarle tributo a éste y no al monarca.

Los defensores de la servidumbre natural afirmaban que los indios eran bárbaros y de poco razonamiento, lo que justificaba que fueran dominados. La Iglesia, por su parte, rechazó dicha postura en la Bula de 1537 del Papa Paulo III. En ella se prohibía esclavizarlos y se invitaba a que fueran educados en la fe católica. Aun así, Palacios Rubios declaró que éstos eran *libres pero ingenuos*, lo que implicaba considerarlos incapaces de gobernarse a sí mismos. Por tanto, la encomienda se justificó como el medio para *tutelarlos* y llevarlos al catolicismo.

Ante la negativa del monarca de conceder títulos nobiliarios a los conquistadores y de formalizar su feudo, “la encomienda representó el botín de guerra que los conquistadores reclamaban” (Hausberger, 2010, p. 49), pues representó la única forma de compensación que pudieron esperar de la Corona: vasallos tributarios al hidalgo español. El trabajo de los indios se convirtió en el motor de la economía novohispana y fuente de riqueza para los encomenderos.

Según Hernán Cortés, sin la encomienda los colonos españoles no tendrían forma de sostenerse en Nueva España y la colonia se perdería.

“A pesar de su aparente benignidad, la encomienda llegó a ser una institución tanto o más opresora que la esclavitud, debido a los grandes abusos a que dio lugar y a que afectó a un mucho mayor número de indígenas” (Calderón, 1988, p. 168). Tales prácticas llevaron al exterminio de la población nativa en las Antillas, por lo que diversos teólogos pelearon fuertemente en contra. El Cardenal Cayetano, afirmaba que:

La vía [para introducir el cristianismo en América], había de ser apostólica, por convencimiento de los gentiles y no por obra de la violencia... [porque Cristo] envió a tomar posesión del mundo, no a soldados sino a santos predicadores, como ovejas entre lobos; los cristianos pecarían gravemente si por las armas quisieran ampliar la fe de Cristo; no serían legítimos señores de los indios. (Zavala, 1947, p. 35).

Fray Bartolomé de Las Casas, ante el continuo uso del argumento de la servidumbre natural, declaró:

Cuando Aristóteles resultara inconciliable con la doctrina cristiana debía ser rechazado, pues la autoridad de un pagano no debe perturbar la verdad mayor del pensamiento cristiano... Dar por sentado que los indios eran irracionales entrañaba suponer que al Creador le faltaba o bondad o poder, ya que siendo el hombre creado a imagen y semejanza de Dios, la razón es signo distintivo del género humano y no puede faltar a los hombres en ningún grado ni número. Así, los siervos por naturaleza, es decir, los que tienen poco o ningún juicio, ‘han de ser muy poquitos y por maravilla’. Basta pues que los indios sean muchos para que no se les pueda aplicar la servidumbre natural de la que habla Aristóteles” (Calderón, 1988, p. 155).

Sin embargo, el argumento de la servidumbre natural siguió siendo utilizado por los colonos españoles. Muestra de ello fue el sistema de castas que

permaneció durante todo el periodo colonial. Incluso en el Siglo XVIII, cuando la esclavitud y la encomienda ya habían sido abolidas por completo, españoles criollos y peninsulares encontraron la manera de retener a la mano de obra indígena y de otras castas inferiores. La más común de ellas fue el “pago por endeudamiento” que consistía en demorar de manera deliberada el pago del salario. Ello obligaba al trabajador a permanecer en la hacienda, mina o fábrica so pena de perder el derecho sobre el adeudo.

La libertad inherente a los hijos de Dios. Este argumento tuvo su fundamento en ideas de origen teológico. Por ejemplo, San Agustín afirmaba que cualquier hombre nacido de Adán era hijo de Dios y libre por naturaleza. La Real Cédula del 20 de junio de 1500 declaró que los indios debían ser considerados jurídicamente vasallos libres de la Corona de Castilla y por lo tanto no sujetos de servidumbre; hacer lo contrario implicaba una falta moral y un acto ilegal. Dicha Cédula prohibía de facto la encomienda en su forma original y creaba, de manera tácita, la responsabilidad moral para el rey de España de ver por el bienestar de los indios e impedir abusos.

El gobierno de Carlos V fue especialmente activo en legislar a favor de la libertad de los indios. Durante su reinado se promulgaron ordenanzas encaminadas a regular las encomiendas ya existentes y desaparecerlas gradualmente. Éstas indicaban en qué casos y actividades económicas podían ser permitidas las encomiendas, límites respecto del trato a los indios, lugar donde éstos podían prestar su servicio, jornadas de trabajo y alimentación. También señalaban las causas de pérdida de la encomienda: maltrato a los naturales, abandono de la Nueva España o por cometer algún delito que se castigara con la pérdida de bienes (e.g., ser culpado de herejía).

El respeto a la ley en la actividad económica en la Nueva España. La lógica podría sugerir que la ley tendría que prevalecer sobre ideales medievales y argumentos de servidumbre natural, pues en términos jurídicos éstas últimas no eran más que costumbres ilegales. Sin embargo la legislación real fue presa de la propia lucha entre facciones a favor de alguna de las tres posturas o ideologías

mencionadas. Según el grupo que ganara el debate, era el contenido de la ley. El resultado fue una serie de leyes contradictorias. Por ejemplo, la Real Cédula de 1500 prohibió la encomienda, pero la ordenanza de 1512 la reinstauró cuando Palacios Rubios ganó el debate a favor de la servidumbre natural. Ocho años después volvió a prohibirse cuando Adriano de Utrecht -que más tarde sería el Papa Adriano VI-, sentenció que el Rey de España y su república serían castigados por permitir el pecado de la encomienda. La crítica de los colonos españoles a las leyes que prohibían la encomienda era que estaban basadas en “razonamientos teóricos y con nulo o muy escaso soporte de conocimientos prácticos de la realidad americana. En estas circunstancias no debe extrañar que inicialmente las leyes nunca o poco se cumplieran” (Calderón, 1988, p. 9).

La conquista de América tenía fines primordialmente económicos, aunque se argumentara la expansión del catolicismo. Por lo mismo, toda la actividad económica estaba enfocada en la extracción de riqueza y el envío de la misma a España. Con ello se implantaron políticas y leyes que tenían como objetivo privilegiar los intereses de enriquecimiento de la Metrópoli (*i.e.*, España), entre estas: (1) el monopolio comercial, (2) limitar la encomienda para que los indios tributaran al monarca y no al conquistador, así como (3) la exclusividad de puestos políticos y económicos importantes para españoles leales al monarca. Sin embargo, estas ideas centralistas propias de una monarquía absoluta con un modelo económico mercantilista, entraron en conflicto con las visiones de poder regional e intereses de enriquecimiento personal y títulos nobiliarios que demandaban los conquistadores. “Se consideraba una injusticia del monarca que no otorgara dichas mercedes, sobre todo si el costo de la campaña no corría por su cuenta sino que eran aportados por los soldados mismos, como fue el caso de la conquista de América” (Calderón, 1988, p. 99).

Un sentimiento de injusticia, la contradicción legislativa, junto con la distancia y falta de sistemas de control que reforzaran el cumplimiento de las leyes pudieron haber gestado un ambiente propicio para la operación de las actividades productivas fuera del marco de la ley. Existen casos documentados de desobediencia abierta o simulada a las ordenanzas, así como de corrupción,

contrabando y especulación en aspectos de índole económica (e.g., encomienda, comercio y producción).

Desobediencia abierta. La violación consciente de la ley en la Nueva España puede ser ejemplificada con casos relacionados con la encomienda y la esclavitud. Hernán Cortés fingió desconocer la prohibición de la encomienda por Ordenanza de 1520 en su carta de relación de mayo de 1522. En la misiva de octubre de ese mismo año argumentó que “las órdenes del emperador eran inconvenientes para la Nueva España” (Cortés, citado en Calderón, 1988, p. 174). Por tanto, instauró la encomienda en abierto desacato al rey y sus leyes.

Las ordenanzas de 1528 establecían un límite de 300 individuos encomendados, sin embargo los registros de la década de 1530 indicaron que los encomenderos establecidos en el Valle de México tenían en promedio 6,000 vasallos tributarios; el que menos tenía contaba con 450 personas. La citada legislación de 1528 también ordenaba que no se tuvieran indios encomendados en las minas, mientras que la de 1526 prohibía esclavizar a mujeres y niños menores de 12 años. Sin embargo, la Segunda Audiencia (1531-1535) encontró que esto no había sido acatado.

Otro ejemplo de desobediencia abierta fue la evangelización de los indios. Las leyes, el argumento de servidumbre natural y los fundamentos religiosos de los ideales medievales contemplaban la evangelización de los indios como obligación de los encomenderos. Sin embargo, el Obispo Sebastián Ramírez de Fuenleal, miembro de la Segunda Audiencia, denunció que los encomenderos no habían cumplido con dicha labor.

En ninguno de estos casos hubo sanciones que fueran más allá de la liberación de los esclavos y la condena verbal. Ello quizá comunicó de manera tácita que violar la ley no tenía consecuencias en la Nueva España; dando así paso a la impunidad.

Obediencia simulada. Consiste en fingir el cumplimiento de la ley mediante la simulación de alguna condición necesaria para hacer válido o legal un acto. Por ejemplo, la ley contemplaba que la esclavitud solo era admisible si los indios

manifestaran su negativa a someterse al dominio español, fuera sublevándose o atacando a los colonos. La simulación se daba cuando algún conquistador afirmaba públicamente que tal o cual grupo de indígenas se habían revelado, a partir de lo cual los esclavizaba sin que alguna autoridad verificara la veracidad del argumento. La Corona tuvo que enviar a los oidores de la Segunda Audiencia, entre quienes destacó Vasco de Quiroga, para demandar pruebas de dichas sublevaciones y liberar a quienes padecieran cautiverio de manera ilegal. Las últimas manumisiones se hicieron en 1561.

Otro ejemplo de obediencia simulada fue el caso de las encomiendas yucatecas. En una de las tantas legislaciones que prohibieron la encomienda, los encomenderos argumentaron a las autoridades que se les habían escapado los indios, cuando en realidad los habían mandado deliberadamente la selva. Después de recuperarlos, aplicaron un nuevo tipo de servidumbre: una mezcla entre esclavitud y vasallaje donde los siervos ganaban un salario sobre el cual pagaban tributo al encomendero, a la par de no poder ser vendidos pero sí legados en herencia.

Un ejemplo más fue la simulación de la duración de la encomienda. Los derechos de los encomenderos estaban limitados a dos vidas, es decir, que una encomienda podía ser disfrutada por el conquistador y su hijo. Sin embargo, con auspicio del Virrey de Mendoza los colonos simulaban como segunda vida a la viuda del hijo, cuando en realidad se trataba de una tercera vida. Cuando al rey no le quedó otro remedio que legalizar esa tercera vida, los colonos replicaron el procedimiento anterior con los nietos y bisnietos del conquistador (*i.e.*, cuarta y quinta vida). Más tarde el rey tuvo que legitimar tales prácticas.

Estos casos exponen cómo se generó la costumbre de convertir algo ilegal en legal en la Nueva España. Bastaba con simular el cumplimiento de una ley para generar una costumbre, cuya aplicación general obligaba al monarca a legalizarla con el fin de poder regularla.

Contrabando. El comercio internacional de la Nueva España estaba restringido a Perú, China y Sevilla –que en el Siglo XVII fue sustituida por Cádiz dada la posición estratégica y capacidad del puerto-. Sin embargo, el comercio

con Perú y China fueron suprimidos para privilegiar los intereses de los comerciantes españoles. Además de lo anterior, la amenaza de piratas y los consecuentes costos de seguridad para la flota, ocasionó que los viajes comerciales solo se realizaban una vez al año. Ello limitaba el tipo, cantidad y calidad de bienes con los que los novohispanos podían abastecerse. Al interior de la Nueva España existía un tipo de impuesto aduanal entre regiones, llamado alcabala, lo que limitaba y encarecía los intercambios.

La imposición de mercancía de mala calidad a altos precios y en cantidad limitada, obligó a los novohispanos recurrir al auto abasto y al contrabando. El primero se logró con la producción que pudieran obtener de sus haciendas, pero justificó la invasión de terrenos a miembros de castas inferiores (*i.e.*, mestizos e indios). En cuanto al contrabando, las “prohibiciones [de comercio con otras naciones] no fueron tomadas en serio...incluso los eclesiásticos alegaron que eran injustas y que por lo tanto no eran válidas en consciencia” (Calderón, 1988, p. 587). Por tanto, todos los estratos de la sociedad, incluyendo virreyes y altos niveles del clero, aceptaban el comercio ilegal sistemático y la corrupción de oficiales fiscales con el fin de comprar mercancía a comerciantes extranjeros (*e.g.*, chinos, peruanos, ingleses y franceses). Como ejemplo de ello, el comerciante italiano Gemelli Carreri, al llegar a Acapulco en 1697 en la nao de China, observó cómo se cargaba mercancía de contrabando en el barco donde viajaba el próximo Virrey de Perú. Ello no solo daba testimonio de la aceptación social del contrabando, sino también de la corrupción de las autoridades locales para permitir la actividad de comerciantes extranjeros.

La plata. El principal producto de exportación durante la Colonia, también fue sujeto de contrabando. Ello se hacía en contubernio con la autoridad fiscal encargada de pesar el producto en las minas –para fines de control y de cálculo de impuestos-. También se lograba evitando que determinado número de cargamentos llegaran a la Ciudad de México, donde las barras eran marcadas y enviadas a España.

El énfasis exportador de la plata ocasionó una escasez de circulante para transacciones menores. Fuera de españoles peninsulares y criollos, el resto de la

población difícilmente obtenía el metal. Ello justificó que jornaleros, encomendados y servidumbre, recibieran pago en especie por parte de comerciantes españoles, alcaldes o hacendados en las tiendas de raya. De ahí los trabajadores solían acudir a mercados locales a efectuar trueque, o bien, comprando con “instrumentos pre monetarios, como el cacao y la lana..., [conocidos como] moneda de la tierra y [...] otros tipos de numerario para transacciones de poco valor como los llamados tlacos [piezas de cobre, latón u otro metal] emitidos por los comerciantes” de la plaza (Marichal, 2010, p. 179). Ello constituye un posible antecedente de la economía informal.

Corrupción. El monopolio comercial también trajo consigo “desmedidas concesiones a los comerciantes..., ambigüedad en la legislación aplicada de manera casuística, favoritismo y prácticas monopólicas de la élite comercial” (Hausberger, 2010, pp. 137-138). Esto dio lugar a una oligarquía colonial conformada por el Consulado de la Ciudad de México, que resultó más poderosa que los funcionarios reales en Nueva España. Este grupo de comerciantes tenía la exclusividad para comprar lo que llegaba de España, así como el control de los canales de distribución entre las regiones del país, colocando a conocidos y familiares en ciudades estratégicas. Dicho control se incrementó en los Siglos XVII y XVIII, cuando la Corona española, dada la falta de personal capacitado, les contrató el cobro de la alcabala en la Ciudad de México.

El poderío de los miembros del Consulado de la Ciudad de México dio licencia a todo tipo de prácticas corruptas. El monopolio de compra de mercancías españolas les permitió obligar a los vendedores a rebajar el precio de sus mercancías ante la alternativa de no vender nada. Al ser los únicos con almacenes, podían acaparar y forzar un mayor precio con los consumidores. El control sobre el cobro de la alcabala les permitió exentarse a sí mismos y sus allegados del pago del citado impuesto. También establecían condiciones a los contrabandistas, obligándolos a bajar sus precios so pena de denunciarlos. A éstos les resultaba más conveniente acceder a las demandas del consulado, que sobornar a las autoridades locales. Sin embargo, si los mercados se saturaban más allá de los intereses de especulación de la oligarquía comercial novohispana,

entonces aprovechaban las leyes en contra del contrabando y la presencia de extranjeros para deshacerse de ellos.

De esta forma se convirtieron en un grupo de poder económico prácticamente intocable por la ley, defensor de sus privilegios y del mantenimiento del estatus quo. Con el Tratado de Paz de Utrecht (1713) que obligó a España a flexibilizar el monopolio comercial, el consulado boicoteó leyes, ferias y toda iniciativa de comercio libre, hasta 1778 cuando ya no les fue posible.

Monopolio político. La concentración de puestos de poder en las castas española peninsular y criolla, derivó en la creación oligarquías políticas que operaban por lealtades, compadrazgos y otras formas de tráfico de influencias. Un ejemplo de ello es el caso de Francisco Antonio de Siscara, español peninsular y militar de la Habana hasta 1716, año en que migró al puerto de Veracruz. A través de relaciones políticas y comerciales llegó a regir la ciudad en 1726, estableciendo un monopolio en el comercio de harina con un compadre. Por tres años acapararon el producto, exigieron precios exorbitantes y pagaron menos impuestos de los que debían. Siscara se volvió intocable dada la fortuna que acumuló y las relaciones familiares que formó. Sin embargo en 1730 fue acusado de fraude y adulterio por el Obispo de Puebla, quien era el protector de un tal Juan de Ávila, Funcionario Real de puerto, a quien Siscara había negado la posibilidad de participar en sus negocios. De Ávila usó su parentesco con la familia del obispo para vengarse de Siscara y poder tener participación en el gremio comercial de Veracruz. Los cargos imputados eran práctica común en los comerciantes locales, quienes “controlaban la realidad de la vida política local a través del cabildo” (Bertrand, 1997, p. 161), acordando precios y otras medidas especulativas para protegerse de la competencia y privilegiar sus intereses.

Otra forma de corrupción fue la venta de plazas o puestos políticos menores, como las alcaldías, que a los españoles peninsulares no les interesaban. Los aspirantes tenían que pagar propinas al virrey para poder adjudicarse el puesto, junto con una elevada fianza como garantía de la buena administración de los impuestos. Sin embargo, no disponían de presupuesto e incluso algunos no recibían salario. “En estas circunstancias, era casi inevitable que buscaran

ingresos adicionales, lo cual explica la tolerancia gubernamental hacia prácticas en principio ilegales” (Hausberger, 2010, p. 101).

Los gastos incurridos en la adjudicación del puesto solían implicar un adeudo que el nuevo alcalde tenía que cubrir. Para pagar dichos préstamos o compensar la falta de un sueldo, recurrieron al tráfico de influencias, al abuso del poder o iniciaron negocios propios en los que aplicaban prácticas monopólicas. “Los alcaldes utilizaban su poder para comprarles [a los indios] sus cosechas a bajo precio, o bien les bloquearon el acceso a la venta en los tianguis en represalia a su negativa” (Castillo Palma, 1997, p. 395). Otra práctica fue el repartimiento forzoso: dar a los indígenas dinero o artículos de un comerciante español como forma de pago anticipado o posterior a las cosechas. Ello no solo representaba un endeudamiento para los indios si la cosecha no era buena, sino que además el dinero que recibían se daba con interés fijado por algún agiotista en contubernio con el comendador. En el caso de la mercancía, ésta solía ser de baja calidad y tasada a un precio muy alto. En otras ocasiones se repartían mulas para obligar a los nativos a dar servicio de transporte.

Este tipo de situaciones eran generalizadas, al menos en la zona de Puebla, como lo denunció el obispo de dicha ciudad en un informe secreto sobre los alcaldes mayores, fechado el 24 de junio de 1662. En dicho documento, el eclesiástico denunció: los alcaldes “siendo criados de los virreyes son intocables, es difícil hacer algo contra ellos (Archivo General de las Indias, citado en *op. cit.*, p. 400).

Otro caso de corrupción se dio con el acceso al crédito, el cual estaba en manos de corporaciones eclesiásticas, de los agentes que el Consulado de la Ciudad de México tenía a lo largo del país y de cajas de ahorro privadas. Los conventos y monasterios prestaban a comerciantes, hacendados y otros terratenientes, con un cobro de interés del 5%. Los agentes comerciales, por su parte, atendían a comerciantes menores y agricultores, e incluso “proporcionaban créditos a actividades inseguras como la minería; a corto plazo y con intereses elevados, mediante el avío de bienes de producción y de consumo” (Hausberger, 2010, p. 76). Las “cajas de comunidad, gremios, cofradías e individuos privados”

(Blanco y Romero, 2004, p. 62), atendían principalmente a comunidades de las demás castas (e.g., mestizos, indios). La ilegalidad con lo anterior se centraba en que el préstamo con interés o usura estaba prohibido, tanto por la ley de los hombres como de la ley de Dios. En caso de no poder cubrir lo anterior en dinero, dada la ya mencionada escasez de circulante, las corporaciones eclesiásticas perpetuaban la hipoteca. Los deudores podían ir pagando los intereses mediante donaciones en tierra o en trabajo de indios encomendados o jornaleros mestizos, para la construcción de parroquias o mantenimiento de la infraestructura eclesiástica.

Los indios y el respeto a la Ley. Al inicio de la Colonia, la alianza de los conquistadores con algunas élites locales permitió que ciertos grupos indígenas permanecieran casi en la misma situación que antes de la conquista. Algunos establecieron vínculos con funcionarios reales o evangelizadores para acceder a puestos de gobierno o convertirse en comerciantes. Otros hicieron “trueque de derechos de uso del pasto por trabajo estacional en la cosecha o la siembra” (Gibson, 1975 citado en Castro Gutiérrez, 2010, p. 87)

El comercio pochteca se mantuvo casi sin cambios durante las décadas posteriores a la conquista, siendo los principales proveedores de insumos para el Valle de México. Después, aprovecharon la demanda de productos como el cacao, la cera silvestre, el algodón y la grana cochinilla para el comercio de exportación. “El corregidor de Cuitzeo se refería a los indios como ‘eficientes empresarios’” (Hausberger, 2010, p. 88). También hay registros en Pátzcuaro de indios que rápidamente aprendieron oficios españoles (e.g., herreros, calderos).

Sin embargo, conforme se incrementó la llegada de colonos españoles, éstos comenzaron a desplazar a los indios de las rutas comerciales forzándolos al comercio local. También aparecieron gremios que impedían que los indígenas pudieran dedicarse a los oficios de dichas agrupaciones. En otros casos, como el de la grana cochinilla en Cholula, el abuso de corregidores para forzar a los indios a vender su producto a precios muy bajos provocó que éstos abandonaran la actividad. Hay documentos con testimonios de españoles del Siglo XVI y sus

descendientes de dos generaciones posteriores, tanto en Michoacán como en Puebla, que hablaban de indios ricos que posteriormente se empobrecieron por los abusos a que fueron sometidos:

He oído decir a los viejos que antiguamente se criaba mucha cochinilla de grana en las nopaleras que para este efecto tenían los indios, y que a la compra de este género entraba a esta ciudad mucho dinero. Pero que por las extorsiones que hacían a los naturales los que en aquellos tiempos gobernaban, se convocaron y derribaron en una noche las nopaleras en cuyos sitios desde entonces plantaron magueyes que hoy se ven. (Don Antonio Tenorio, comerciante de 65 años de Puebla, Archivo General de las Indias, 1743, citado en Castillo Palma, 1997, p. 404).

Ante este tipo de abusos, los indios recurrieron en repetidas veces a la Ley y al Juzgado General de Indios para hacer valer sus derechos a través de juicios. La mayoría de las demandas interpuestas tenían su origen en la invasión de tierras por parte de ganaderos mestizos y criollos. También acudieron a los jueces para la creación de sus propios gremios de herreros, alfareros y similares, como respuesta a los impedimentos puestos por los colonos españoles. El ya mencionado caso de la grana cochinilla en Cholula implicó varios juicios interpuestos por los productores y por el cacique indígena del lugar, para defenderse de los actos arbitrarios de funcionarios, como el Juez de grana encargado de fijar el pago a los productores. En la mayoría de los casos, los demandantes ganaban las resoluciones:

Por el presente mando al juez de grana del partido de Cholula no lleve a los naturales de él más derechos de lo que por vuestro título, instrucción y ordenanzas se debe y puede llevar con apercibimiento que se proveerán lo que convenga. (Respuesta de la Audiencia del Juzgado general de Indios, citado en *op. cit.*, p. 398).

Los indios fueron exitosos en los juicios, sobre todo en los que tenían que ver con recuperar tierras usurpadas por colonos españoles y miembros de castas. Sin embargo, en otros rubros, el problema para los demandantes no era ganar los juicios, sino hacer que las resoluciones se acataran. Si ello no ocurría, los infractores no recibían penalización alguna. Además, quien nombraba y juzgaba a los comerciantes era el alcalde local que solía estar en contubernio con éstos. Si se recurría al virrey, quien nombraba a los alcaldes, éste difícilmente reprendería a un comendador por una causa de este tipo. Por lo tanto, los abusos solían quedar impunes.

Ante tales injusticias, los indios se sumieron en la pobreza, como ocurrió con el caso de la grana. Otros se replegaron en las llamadas Repúblicas de Indios: comunidades independientes con un gobernador y un cabildo, que mantenían la propiedad comunal, costumbres y valores prehispánicos. Inicialmente tributaron a un encomendero y posteriormente al monarca. Aquellos pertenecientes a las repúblicas perpetuaron “el carácter corporativo de la vida institucional indígena” (Hausberger, 2010, p. 95), manteniéndose de la producción para autoconsumo y el comercio entre otras comunidades similares, evitando en lo posible las plazas comerciales oficiales. Los que no pudieron integrarse a estas comunidades indígenas, recurrieron también al comercio informal para poder obtener cierto alivio de los abusos de alcaldes y comerciantes.

Ante este panorama, no es de extrañar que existiera un clima de desconfianza de los indígenas hacia los miembros de las demás castas. Tal actitud fue reconocida y utilizada por políticos e intelectuales, como Francisco Pimentel, para descartarlos de los planes de desarrollo del México independiente del siglo XIX: los “indios son desconfiados, tercios...no quieren cambiar de costumbres” (Pimentel, citado en Beato, 2004, p. 94).

Algunos grupos de pochteca lograron prevalecer, especialmente en rutas y en el manejo de productos que a los colonos españoles no les interesaban o no podían cubrir. Sin embargo, gran parte de la población indígena pereció en alguna de las múltiples pestes ocurridas durante el Siglo XVI (*i.e.*, viruela en 1520, varicela en 1530, tifoidea de 1545 a 1548 y fiebre hemorrágica de 1576 a 1581).

Atmósfera moral de los negocios en la Nueva España. Durante la Conquista y la Colonia ocurrió una lucha ideológica producto de la transición entre el orden medieval y la monarquía absolutista. Con ello la Corona española creó leyes que afectaban los intereses de los conquistadores, quienes al considerarlas injustas incurrieron en prácticas de desobediencia abierta o simulada del marco normativo. La imposición de productos de mala calidad y de variedad limitada, influyó en la aceptación social del contrabando y la corrupción.

Los monopolios políticos y económicos, generaron enormes desigualdades. Virreyes, clero y oligarquías comerciales imponían condiciones sobre alcaldes, hacendados y comerciantes menores, que a su vez hacían lo mismo con indios y otras castas menores. Con ello se gestó un clima de desconfianza, mayor corrupción, tráfico de influencias, así como complicidades entre clanes comerciales para especular y fijar precios. Prácticas laborales como el pago por endeudamiento y la renuencia de los indios a comerciar en plazas comerciales, creó redes de comercio informal entre castas inferiores.

Dado lo anterior, es posible sugerir que las prácticas de negocios novohispanas caracterizan una atmósfera moral de grupo. Es decir, clanes de funcionarios, comerciantes y otros involucrados en la actividad económica, que actúan únicamente por los intereses de su gremio y en contra de grupos rivales (e.g., españoles peninsulares contra criollos, y éstos contra las demás castas). Una atmósfera de este tipo implica un entorno moralmente indeseable, ya que sus miembros suelen tener un férreo respeto por las normas y costumbres al interior del grupo, a la par que desconocen las leyes y normas externas a éste. Ello se ilustra en la restricción de puestos a familiares y amigos, así como con el cumplimiento de acuerdos entre socios comerciales, al tiempo que se viola la ley al corromper funcionarios para comprar contrabando. Incluso los indios, que en un inicio se apegaron a la ley, terminaron replegándose a las repúblicas de indios, integrándose a la economía informal. Todo ello conformó la forma de hacer negocios en la Nueva España.

Lo indeseable de una atmósfera moral de grupo también puede notarse en el poco desarrollo de la economía novohispana. “La estructura de clases y la

presencia de grupos privilegiados por la Corona y sus funcionarios, desincentivaban todo espíritu de empresa” (Jáuregui, 2010, p. 246). La prohibición de la Corona de trasladar tecnología y producir herramientas en la Nueva España, perpetuó medios de producción ineficientes. Ello también pudo gestar la costumbre de importar maquinaria en lugar de desarrollarla en el país; hábito que sigue vigente en el México del Siglo XXI.

Una atmósfera moral de grupo resulta sumamente redituable para las oligarquías. Por ejemplo, Pedro Romero de Terreros, Conde de Regla –cerca de Pachuca- era tan rico que contempló construir un camino de plata de Veracruz a Pachuca, si el rey Carlos III visitaba Nueva España. Sin embargo, a nivel macroeconómico los resultados fueron magros: “más producían la Martinica y la Barbada a Francia e Inglaterra, a mediados del Siglo XVIII, que todas las islas, provincias, reinos e imperios de la América a los españoles” (Colmeiro, 1936, citado en López, 1972, p. 46).

México independiente del Siglo XIX

La primera mitad del Siglo XIX estuvo marcada por movimientos independentistas de las colonias españolas en América. Tales conflictos bélicos estuvieron principalmente motivados por dos factores: las reformas borbónicas y una creciente influencia de las ideas de la Ilustración. Las primeras, que tenían como objetivo incrementar los ingresos de la Corona española, impusieron medidas que afectaron los intereses de las élites criollas (e.g., desaparición definitiva de encomiendas y del monopolio comercial del Consulado de la Ciudad de México; enajenación de bienes raíces de conventos y monasterios obligando a sus deudores a la liquidación anticipada de hipotecas). En cuanto a las ideas de la ilustración, éstas fueron propagadas por los jesuitas, quienes abiertamente argumentaron en contra de las reformas borbónicas -lo que contribuyó a su expulsión de los territorios españoles a finales del Siglo XVIII-. Además, el éxito

independentista de las colonias inglesas en América del norte, influyó en la creación de una identidad americana por principio antagonista con el poder imperial europeo.

Así como en la época de la conquista se perpetuaron ideas medievales en plena transición hacia la monarquía absolutista, la Corona española quiso imponer medidas centralistas en plena transición hacia el federalismo. Esta vez la resistencia de las élites criollas novohispanas se tradujo en apoyo a los movimientos independentistas, especialmente el liderado por Agustín de Iturbide. Sin embargo, dentro de estos grupos criollos había quienes buscaban restaurar el estatus quo previo a las reformas borbónicas (*i.e.*, conservadores), pero también otros que deseaban aplicar los principios de la ilustración de manera similar a lo efectuado en Francia y Estados Unidos (*i.e.*, liberales).

Lucha entre conservadores y liberales. La consumación de la independencia trajo consigo la carencia de “un aparato estatal consolidado sustituto del que desapareciera con el orden colonial” (Beato, 2004, p. 33). Ello dio lugar a una lucha entre facciones conservadoras y liberales para imponer un gobierno de acuerdo con sus ideales.

El objetivo de conservadores como Lucas Alamán y Esteban Antuñano, era conformar un gobierno que creara las condiciones para que la actividad productiva nacional continuara sin interrupciones. Para ello era necesario mantener el poder de hacendados y comerciantes, implantando medidas proteccionistas y conservando su dominio sobre las antiguas castas. En el caso de las corporaciones eclesiásticas, la meta era restablecer su rol en la financiación de las actividades productivas. Para detonar la productividad, la educación debía estar enfocada en proveer la mano de obra necesaria al sector productivo, mientras que los procesos de producción se mejorarían con la importación de herramientas y maquinaria.

En el caso de los liberales, cuyo pensador más prominente fue José María Luis Mora, éstos “contemplaban una república federal democrática, gobernada por instituciones representativas, una sociedad secular libre de la influencia clerical,

una nación de propietarios con el libre juego de intereses” (Branding 1980, citado en Romero Sotelo, 2005, p. 18). Se buscaba el fortalecimiento del Estado y la eliminación de privilegios de sectores como la iglesia o el ejército, junto con la “libertad de opiniones, igualdad de los extranjeros con los naturales en derechos civiles” (Mora, citado en *op. cit.*, p. 14).

La falta de acuerdo entre estas facciones dividió al país en dos grupos que se boicotearon mutuamente por décadas. Ello no solo afectó el desarrollo económico, sino que dio lugar a dos fenómenos que incidieron en la atmósfera moral del México de gran parte del Siglo XIX: el uso de la actividad económica como moneda de cambio, un cumplimiento oportunista de la ley y la inercia de costumbres de coloniales.

La actividad económica como moneda de cambio. México inició su historia como país independiente ante una falta de liquidez. Ello obedeció al costo de la lucha armada, pero también a la expulsión de los capitales españoles y a la merma de las fortunas locales a raíz de las reformas borbónicas. Además la amenaza de una invasión extranjera, junto a la inestabilidad política por la pugna entre conservadores y liberales, obligó a cada gobierno en turno a “hacer fuertes erogaciones en gastos militares para que el ejército lo apoyara y con ello no quedaba ningún remanente para invertir en otras actividades” (López, 1972, p. 123). Por lo tanto, el fomento a la actividad económica fue inexistente; en lugar de ello las actividades productivas (*e.g.*, minería, tabaco) se entregaron al mejor postor o a todo aquel con los capitales e intención de financiar al gobierno que le otorgara la concesión. Por ejemplo, el gobierno de Vicente Guerrero, ante la presión de reunir dinero por una posible invasión de España y la urgencia de reconocimiento de alguna nación extranjera enemiga de dicho país, reinstauró el monopolio del tabaco para concedérselo a los empresarios ingleses Roberto Manning y Ewen Clark McIntosh. A cambio de dichas concesiones, los empresarios financiaron al gobierno mexicano a través de la compra de bonos gubernamentales. Las prácticas especulativas de los ingleses aumentaron la deuda del gobierno, obligándolo a legislar a favor de los intereses de los extranjeros. Al gobierno mexicano no le quedó otra alternativa que ceder ante

dichas demandas ya que McIntoch era Cónsul de Gran Bretaña en México, lo que le permitía amenazar con invasión inglesa si no se atendían sus exigencias. Este comportamiento fue recurrente en otros empresarios extranjeros, situación que “alcanzó el extremo de la intervención armada de Francia, Inglaterra y España por la reclamación del pago de la deuda externa y de la interna vinculada a sus súbditos” (Beato, 2004, p. 62).

La reinstauración de monopolios fue una clara violación a las promesas de federalismo. Además, provocó el descontento de los gobernadores de los estados donde se ubicaba la mina, plantación de tabaco o recurso exportable.

Un caso más se dio con la aplicación de la Ley Lerdo de 1857, por la cual se decretaba la desamortización de los bienes de corporaciones eclesiásticas, así como expropiaciones de fincas rústicas y urbanas (e.g., Repúblicas de Indios). El objetivo era eliminar monopolios territoriales, al tiempo de hacerse de recursos para pagar deudas e iniciar medidas que detonaran el progreso. Sin embargo, se creó una sobre oferta de tierra destinada a un sector de la población que no podía adquirirlas. “Los que sí pudieron ‘comprar’ fueron los agiotistas, los mismos liberales y los extranjeros” (Romero Sotelo, 2005, p. 75), éstos últimos a través de prestanombres.

Cumplimiento oportunista de la ley. Cada gobierno en turno hacía modificaciones o implantaba leyes según la ideología conservadora o liberal. Sin embargo, dichas leyes eran boicoteadas o ignoradas por los gobiernos locales y empresarios de la facción opuesta. Por ejemplo, en 1833 el gobierno conservador de Antonio López de Santa Anna emprendió reformas tendientes a prohibir monopolios. “Algunas legislaturas de los estados, cooptadas por liberales, apoyaron la medida; otras no lo hicieron, lo que provocó un caos mayúsculo con las consecuencias de contrabando e ilegalidad” (Jáuregui, 2010, p. 264). El propio Santa Anna fue descrito como “un dictador que se confeccionaba su propia constitución pero [que era] el primero en violarla” (*op. cit.*, p. 268).

Los vacíos de poder entre los cambios de gobierno evitaron la consolidación de un aparato burocrático o policial que vigilara el cumplimiento de la ley. Ello fue aprovechado por algunos grupos para no cumplir leyes que fueran contrarias a sus

intereses, o bien, sacar el mayor provecho de que aquellas que sí les convenían. Por ejemplo, “para los manufactureros, que se habían convertido en un grupo poderoso para influir en la vida política del país, la introducción de los artículos extranjeros, debía ser severamente vigilada para evitar la competencia en la industria nacional que ellos controlaban” (López Cámara, 1967, p. 178, citado en López, 1972).

Se instauraron impuestos estatales consistentes con los principios liberales, bajo los cuales “ya no podían justificarse impuestos de carácter corporativo” (Marichal, 2010, p. 198). Sin embargo, la creciente subordinación de los empleados fiscales a jefes políticos regionales, ocasionó que cualquier iniciativa fiscal fuera “aplicada de modo arbitrario en los diversos estados de la República, en los cuales los gobernadores y jueces locales, creyéndose autorizados por la Federación, promulgaban también sus propios decretos fiscales” (López, 1972, p. 123).

Inercia de costumbres coloniales. Aun sin la oposición de los conservadores, las leyes instauradas por los gobiernos de corte liberal encontraron en las costumbres un obstáculo para su aplicación. “El cambio en las reglas formales no fue capaz de vencer la dependencia de la trayectoria, que encontraba sus raíces profundas en las instituciones coloniales, y la persistencia de aspectos coercitivos en las relaciones laborales obstaculizaron la formación de un mercado laboral libre y competitivo” (Kuntz, 2010b, p. 312). La Constitución de 1857 abolía privilegios, prohibía la existencia de monopolios, así como del trabajo forzado y alcabalas. Sin embargo, los gobiernos estatales se convirtieron en un nuevo grupo de poder que retrasó la eliminación de las alcabalas. Los hacendados y mineros perpetuaron abusos hacia los trabajadores como el pago por endeudamiento.

“Los desacuerdos políticos internos, las repetidas intervenciones militares extranjeras, la acumulación de deudas, el incremento del contrabando y la extrema laxitud en la administración pública y militar, fueron los elementos más característicos del periodo” (Marichal, 2010, p. 199). Esta situación de inestabilidad no permitió la continuidad de políticas y acciones que podrían haber eliminado costumbres coloniales que violaban derechos humanos y eliminar vicios

como contrabando. Se requería de un gobierno fuerte, con suficientes recursos para poder efectuar los cambios políticos y estructurales necesarios, así como la creación de un aparato estatal que permitiera la eliminación de privilegios, una recaudación fiscal efectiva y la supervisión del cumplimiento de las leyes. Sin embargo parte de esa fortaleza institucional se logró hasta la aparición del régimen de Porfirio Díaz.

Capitalismo de compadres. El gobierno de Porfirio Díaz logró estabilidad política y arregló las finanzas públicas. José Ives Limantour, Secretario de Hacienda, afirmó en sus memorias haber combatido la corrupción de los funcionarios de su dependencia y formando un cuerpo escogido de empleados para “perseguir el fraude, y destruir las corruptelas que nos dejaron a profusión tres cuartos de siglo de revoluciones, bancarrota y desórdenes de todo género” (Limantour, citado en López, 1972, p. 127). La llamada “paz porfiriana” logró aminorar el problema de la deuda externa, mejorar la relación con las potencias europeas y la reputación del país. Ello le permitió hacerse de nuevos créditos y atraer la inversión extranjera.

La administración porfirista implantó exitosamente la estrategia de fomentar la industrialización del país, invirtiendo en infraestructura de transporte y dando impulso al sector bancario. También eliminó legislaciones que limitaban la propiedad de extranjeros en el país, a fin de que pudieran invertir en el país en algo más que capitales especulativos. Implantó medidas para mejorar la competitividad de los productos mexicanos, financiando viajes de negocios a otros países. Si bien se mantuvieron las políticas proteccionistas, se logró la eliminación del principal obstáculo para el comercio interno: las alcabalas.

Sin embargo, se mantuvo la costumbre legislar a favor de las élites económicas a fin de que éstas financiaran al gobierno. Esto acentuó viejas costumbres de ayuda mutua y fidelidad circunscrita a la élite en el poder, así como la exclusividad de oportunidades económicas a familiares y amigos. Ello bloqueaba toda posibilidad de avance social o riqueza a aquellos que no pertenecieran al clan. Dicha costumbre recibió el nombre de *capitalismo de*

compadres o *crony capitalism*, donde la regla era “premia a tus amigos, castiga a tus enemigos” (Gompers, citado en Knight, 2010, p. 479). Por tanto, aquellos grupos industriales bien conectados con el régimen de Díaz obtuvieron protección tarifaria de parte de Limantour y gozaron de las primeras concesiones para instituir la Banca mexicana.

Estas élites favorecidas, concentradas en la Ciudad de México, Puebla, Veracruz y Nuevo León, provenían de la élite criolla (*i.e.*, hacendados, comerciantes y mineros), a quienes el gobierno de Díaz les dio todas las facilidades para diversificarse hacia la industria. A éstos se sumaron grupos de extranjeros que habían llegado a México a través de la Banca.

El modelo de desarrollo industrial porfitista parece haber tenido resultados, al menos en números absolutos. Se empezaron a construir fábricas de textiles, cervecerías, cigarros, acero, vidrio y papel. Entre 1890 y 1911 la industria textil de algodón creció 50%; en la del tabaco la producción casi se duplicó entre 1899 y 1911. “Las nuevas empresas también operaban a una escala enorme, empleando cientos de trabajadores y miles de máquinas. En efecto, las principales empresas de México no eran grandes solo respecto al pequeño mercado mexicano; eran enormes incluso para los estándares de Estados Unidos” (Haber, 2010, p. 414).

Las consecuencias negativas de este capitalismo de *compadres* fueron la creación de monopolios industriales, la quiebra o estancamiento de empresas cuyos dueños no eran parte del clan, así como el desplazamiento de los artesanos. Por ejemplo, Cervecería Cuauhtémoc sacó a las cervezas importadas del mercado y Vidriera Monterrey se convirtió en la única proveedora de vidrio en el país; los productores artesanales de jabón y glicerina tuvieron que abandonar sus talleres cuando apareció la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Casos similares ocurrieron con la Compañía Nacional de Dinamita y Explosivos, Fundidora Monterrey y United Shoe and Leather (*op. cit.*, p. 422).

La forma en que se creó el sector bancario contribuyó a concentrar aún más el poder económico. Dado que las concesiones solo se otorgaron a las familias allegadas al gobierno, los Bancos terminaron siendo capitalizados por empresarios que prácticamente se prestaban a sí mismos y al gobierno. Por ejemplo, “en el

banco más grande del país, Banco Nacional de México, el 100% de los préstamos no gubernamentales realizados entre 1888 y 1901 fueron a miembros de la institución” (Maurer y Haber, 2007, citados en *op. cit.*, p. 425). Con ello, el crédito se convirtió en una barrera de entrada para nuevos competidores y para el desarrollo de las empresas cuyos dueños no eran parte del clan.

La centralización del poder era tal que un mismo empresario participaba en varias industrias. Por ejemplo, Antonio Basagoiti inició como comerciante de tabaco y banquero, pero al cabo de unos años se convirtió en una figura prominente en las industrias del acero y los textiles. León Signoret, que llegó a México como comerciante, terminó sus días perteneciendo a la junta de directores de tres bancos y como accionista de la mayor compañía de la industria textil.

Sin embargo, el dominio de estas empresas no fue resultado de su competitividad, sino de ser beneficiarias de condiciones inequitativas que sacaron del mercado a sus competidores. Estas empresas tenían problemas de calidad, de productividad y de costos de producción. Muestra de ello fue el resultado de una misión económica al Caribe y Sudamérica en 1902, con el fin de evaluar la posibilidad que México exportara manufactura. El diagnóstico fue “que los productos mexicanos no eran competitivos en absoluto” (Riguzzi, 2010, p. 402).

Los altos costos de producción se originaban, mayormente, por la dependencia de maquinaria e insumos del extranjero. Permanecía la costumbre colonial de importar la maquinaria en lugar de invertir en lo necesario para desarrollarla desde cero. Ello era oneroso porque a los costos de importación había que agregar el sueldo y gastos del personal extranjero que las instalaba. El costo de establecer una fábrica textil en México era 59% mayor que en Gran Bretaña. Además, las barreras arancelarias destinadas a proteger a la industria, actuaban en su contra porque las empresas tenían que importar materias primas, bienes intermedios y manufacturas que pagaban altos aranceles. Naturalmente todo ello debía ser recuperado, cargando un alto precio por producto. Con ello se replicó lo ocurrido en la Colonia: oferta limitada de productos de mala calidad a altos precios, dando razón de ser al contrabando.

La baja productividad se explicaba, en parte, por la falta de capacitación a los trabajadores, quienes no tenían las habilidades ni la cultura de trabajo de un obrero, pues muchos de ellos eran antiguos artesanos o agricultores de reciente ingreso en la industria. En 1910, un trabajador mexicano en la industria textil operaba 2.5 telares, mientras que los ingleses 3.8 y los de Estados Unidos 8 –ya que usaban maquinaria automática. En el hilado los nacionales lograban 540 husos, mientras los británicos 625 y los estadounidenses 902. Sin embargo, los salarios también eran muy distintos, los del país eran la mitad de los de Gran Bretaña y un tercio de los norteamericanos. “La ‘formación de la clase obrera’ es también un proceso cultural, conforme los artesanos, peones y campesinos independientes se vuelven obreros libres, aprendiendo la ‘disciplina de tiempo y trabajo’, tanto industrial como agraria” (Knight, 2010, p. 477). Sin embargo, los patronos mexicanos compensaron la baja productividad contratando más empleados u ofreciendo incentivos monetarios; con ello incrementando aún más sus costos de producción.

Atmósfera moral del México del Siglo XIX. Durante la pugna entre gobiernos conservadores y liberales ocurrió una oposición abierta, incluso militar, de las iniciativas y leyes implantadas por la facción contraria. Puede notarse un comportamiento de clan cuando corporaciones eclesiásticas y élites económicas financiaron a los conservadores para derrocar a los gobiernos liberales. Lo mismo ocurre con los liberales, cuando partidarios conservadores fueron despojados de sus concesiones mineras y de productos lucrativos, para dárselas a extranjeros.

Tanto en la lucha de poder entre conservadores y liberales, como en el capitalismo de compadres porfirista, se observa un enfoque hacia el grupo el grupo o facción, ignorando los intereses de los que están fuera de éste. Se respetan las leyes acordes al grupo mientras se desacatan aquellas que les son ajenas. También existió un descrédito de lo realizado por los otros, al grado de hacer la guerra al propio país o de recurrir a apoyo extranjero para revertir lo impuesto por los contrarios (como hicieron los conservadores apoyando la intervención francesa para derogar las leyes de reforma).

Si bien hubo acciones marcadas por el interés propio y no necesariamente enfocadas al bien del grupo (e.g., aplicación acomodaticia u oportunista de la ley), lo revisado en este periodo histórico refleja un predominio del desempeño de la moralidad de grupo. Por tanto, el México del Siglo XIX se caracterizó por una atmósfera predominante en intereses de grupo o clan con remanente instrumental.

El México del Siglo XX

El capitalismo de compadres del régimen de Porfirio Díaz detonó el descontento de grupos económicos del norte y noroeste del país que no estaban entre los favorecidos. El resultado fue la Revolución mexicana, donde su iniciador, Gustavo I. Madero buscaba principalmente un cambio de liderazgo que permitiera a los de su clan integrarse al capitalismo de compadres.

La Revolución mexicana fue una lucha de desfavorecidos, tanto hacendados como campesinos, contra el monopolio del poder. Tenían demandas centradas en un mejor reparto de oportunidades. Por tanto el lema de los gobiernos revolucionarios y post-revolucionarios giró alrededor del bienestar social y económico. Tales demandas buscaron ser atendidas mediante la adopción de dos nuevos modelos económicos: el Estado interventor y el nacionalismo económico.

El Estado interventor era una postura moderada entre el mercantilismo y el liberalismo. Se trataba de un gobierno fuerte con la consigna de crear las condiciones para el desarrollo económico y una buena distribución de la riqueza, mediante la regulación de los grupos de poder económico. El nacionalismo económico, tenía como objetivos centrales “la autosuficiencia económica, la propiedad pública de sectores estratégicos de la producción y el rechazo a los monopolios extranjeros” (Guerrero Mondragón, 2005, p. 221). El gobierno nacionalista tenía la obligación de defender la soberanía sobre los recursos estratégicos (e.g., petróleo) ante los enemigos externos (i.e., los extranjeros) e internos (i.e., la vieja élite porfirista).

Ambos modelos, así como su versión posterior, la sustitución de importaciones⁴, apuntaban al desarrollo económico e implicaban la aparición de una identidad nacional. Sin embargo, tales metas fueron en parte mermadas por la permanencia de élites privilegiadas, el abuso del proteccionismo y el capitalismo de compadres revolucionarios.

Permanencia de élites privilegiadas. La participación campesina y obrera fue clave para el triunfo de las fuerzas revolucionarias. A pesar de que Venustiano Carranza se apartó de ambos sectores poco antes de finalizar el conflicto armado, los gobiernos post-revolucionarios se dieron cuenta de que su permanencia y legitimidad dependían de la atención de las demandas sociales de estos grupos. Especialmente “los regímenes de [Álvaro] Obregón y [Plutarco Elías] Calles dependían fuertemente del apoyo de las organizaciones de trabajadores del país para permanecer en el poder” (Haber, 2010, p. 412)

Las promesas de tierra y mejores condiciones de trabajo fueron materializadas en la reforma agraria y en el reconocimiento de la lucha sindical. Sin embargo, ello generó clientelas políticas especialmente poderosas (*i.e.*, sindicatos). Aquellos que se volvieron afines al gobierno gozaron de su protección, al grado de replicar prácticas propias de las élites a las que decían oponerse: negociaban aumentos de sueldo y pagos de pensiones con el gobierno, privilegiando sus intereses y no el bien del país. Sus líderes estaban entre los hombres más ricos del país y mantenían el monopolio sobre quién podría entrar a trabajar en determinada fábrica. Por ejemplo, el Sindicato de Trabajadores de Petróleos Mexicanos tuvo el monopolio de transporte de gasolina y diésel hasta 2013 cuando la Comisión Federal de Competencia Económica falló en su contra. En otros casos la contratación de un nuevo trabajador no dependía del área de recursos humanos de la empresa, sino del sindicato y de los conocidos que el aspirante tuviera dentro de éste. La herencia de plazas dentro del Sindicato de Trabajadores de la Educación, fue ejemplo de ello.

⁴ Programa para sustituir los productos elaborados por los países involucrados en la Segunda Guerra Mundial.

Otra élite que permaneció fue la de los industriales y comerciantes. En un principio los beneficiados por el régimen de Díaz fueron llamados “enemigos jurados del pueblo mexicano” (Mujica citado en Fujigaki Cruz, 2005, p. 164). Fue práctica común durante la lucha armada que las fuerzas revolucionarias invadieran haciendas y fábricas para hacerse de recursos. El propio Carranza forzó a los bancos a financiar la revolución e instauró la *Oficina de incautación y decomiso de fincas de los enemigos de la causa*, en Monterrey. El objetivo de ésta era repartir las haciendas y fábricas a una nueva élite revolucionaria que sustituyera a la vieja élite porfirista. Sin embargo, los llamados enemigos del pueblo se adelantaron conformando cámaras industriales y de comercio para evitar “el acceso a los grandes negocios, a la burguesía revolucionaria” (Flores Torres, 1989, p. 42).

Independientemente de la aparición de las organizaciones industriales, los nuevos burgueses tuvieron que conformarse con el comercio interregional y la adquisición de bienes raíces (*i.e.*, viejas haciendas que se supone serían repartidas a campesinos según la ley agraria). La razón de ello fue la carencia de recursos para financiar la reparación de fábricas y la inversión que éstas necesitaban. El drenado que hizo Carranza de los fondos de los bancos había dejado a dichas instituciones sin capital. Solo los grandes industriales tenían los medios para reactivarlos.

El gobierno necesitaba dinero y las secuelas del conflicto le apartaban de las fuentes de crédito extranjeras. Su única opción era que el aparato productivo y los bancos se recuperaran. Al fallar el plan de crear una poderosa burguesía revolucionaria, los gobiernos post-revolucionarios no tuvieron otra alternativa que contentar a las élites económicas porfiristas.

Abuso del proteccionismo. La atención de las demandas de las élites sindicales, a la par de mantener una relación estable con el sector empresarial, pudo haber provocado serios conflictos para el gobierno. Sin embargo, las medidas proteccionistas resultantes del nacionalismo revolucionario y de la política de sustitución de importaciones, contribuyeron a que ambos grupos satisficieran sus intereses. La sustitución de importaciones fue una medida implantada durante

la Segunda Guerra Mundial, como respuesta a la escasez de productos elaborados por las naciones en guerra. Consistía en dar subsidios a las empresas y protegerlas mediante barreras a la importación, a fin de que pudieran desarrollar la industria. Con esto se crearon nuevas empresas libres de competencia y con una demanda interna cautiva. Incluso los propios sindicatos “presionaron activamente a favor de tarifas proteccionistas” (Harber, 2010, p. 412).

Si bien las medidas proteccionistas y concesiones fiscales a empresarios dieron resultados durante las décadas de 1940 y 1950, su permanencia en décadas posteriores generó vicios que derivaron en las crisis económicas de los años setenta y ochenta. Las demandas de las clientelas sindicales aumentaron los costos de producción, dadas las imposiciones de sueldos y plantilla laboral a las empresas. Con ello, muchas empresas dejaron de ser rentables. El gobierno terminó absorbiendo a algunas de estas empresas, que junto con las que ya poseía (e.g., petróleo, electricidad, azúcar, teléfono), significaron una carga presupuestal que le llevó al endeudamiento.

Algunos empresarios, ante la falta de competencia externa y la presencia de un mercado cautivo, perpetuaron las fallas que la industria mexicana acarrea desde el siglo anterior: “baja productividad, falta de innovación, poca capacidad exportadora, una reducida carga fiscal, poco ahorro agregado y una mala distribución del ingreso” (Castañeda, 2010, p. 604). Además, en una economía cerrada el crecimiento industrial estaba limitado al mercado interno. La quiebra de empresas en industrias como la textil y la juguetera, durante la apertura comercial de las décadas de 1980 y 1990, hicieron evidente la falta de competitividad de los productos mexicanos.

El proteccionismo también perpetuó otra costumbre acarreada desde la Colonia: el contrabando. La falta de variedad, baja calidad y altos precios de los productos mexicanos, motivaron la permanencia de mercados de contrabando (e.g., el barrio de Tepito en la Ciudad de México). También fue práctica común que sectores de la población mexicana viajaran a ciudades estadounidenses (e.g. San Diego y El Paso), para hacerse de ropa, zapatos y artículos de electrónica, ya fuera para consumo propio o para venderla a conocidos. El contrabando se

atenuó con la llegada del Tratado de Libre Comercio de América de Norte en 1994. Si bien la citada práctica ilegal no se erradicó, la compra de algunos artículos fuera del país dejó de ser económicamente redituable para el consumidor.

Capitalismo de compadres revolucionarios. Los gobiernos post-revolucionarios replicaron el capitalismo de compadres que caracterizó al régimen de Porfirio Díaz. Sin embargo, esta vez los sectores privilegiados fueron los sindicatos, algunos empresarios y la clase política.

Esta nueva versión del capitalismo de compadres pudo darse gracias al poder que los gobiernos tuvieron para repartir la tierra. Carranza utilizó este recurso para devolver haciendas y ranchos a las viejas élites porfiristas, con el fin de ganar su lealtad o al menos evitar su oposición. Entre los beneficiarios estuvieron altos funcionarios del antiguo régimen como José Ives Limantour (Katz, 1981). También lo utilizó para apaciguar a caudillos como Francisco Villa, junto con otros que resultaron menos beligerantes ante la amenaza de expropiación de las haciendas que les regalaron. En cambio, negó la restitución de propiedades a familias de sus enemigos políticos.

En el caso de las demandas campesinas, “la atención al pedido generalizado de tierras se convirtió en condición de la pacificación y del restablecimiento de un gobierno nacional hegemónico” (Warman, 2003, p. 84). Si bien la Constitución de 1917 proveyó el fundamento legal para el reparto de tierras, Calles no lo inició sino hasta después de obtener el apoyo campesino para la guerra cristera, conflicto en el que éstos accedieron participar cuando sacerdotes de Michoacán y Jalisco predicaron abiertamente en contra del ejido. En concordancia con el capitalismo de compadres, algunos hacendados y terratenientes de dichos estados fueron, tarde o temprano, despojados de sus tierras para ser repartidas a los futuros ejidatarios.

Un ejemplo de ello fue la hacienda de Lagunillas en Michoacán cuyos dueños apoyaron al movimiento cristero. El territorio de esta hacienda perteneció a monjes agustinos durante la Colonia y fue adquirido por una familia criolla durante la

desamortización de las propiedades de corporaciones eclesiásticas bajo la ley Lerdo. La propiedad cambió de dueño dos veces más hasta 1887 cuando fue comprada por los últimos hacendados. Por lo tanto, su territorio no correspondía a aquellos expropiados a las repúblicas de indios y a otras castas, que la ley agraria de 1915 decretó restituir. Aunque los dueños de la hacienda lograron demorar la expropiación a través de contactos familiares en puestos clave, en 1936 algunos habitantes de Lagunillas constituyeron una Asamblea General con la intención de “hacer valer nuestros derechos y demás prerrogativas que nos conceden las leyes agrarias que nos rigen” (Centro estatal para el desarrollo municipal, 2007, p. 35). El resultado fue la expropiación sin indemnización de una propiedad legalmente adquirida a finales del Siglo XIX.

El cambio de propietarios de la tierra tuvo impacto en el sector agropecuario. “Muchos terratenientes carecían de confianza y dejaron de invertir; mientras que los ejidatarios carecían de la capacidad -sus críticos dijeron que también de la voluntad- para volverse los prósperos y productivos pequeños propietarios anhelados por Calles” (Knight, 2010, p. 494).

Con un sector agropecuario poco redituable, el capitalismo de compadres se centró en otros sectores más fructíferos. El gobierno aplicó discrecionalidad en el otorgamiento de subsidios y concesiones para la creación o desarrollo de la industria manufacturera. Los puestos en las empresas paraestatales se convirtieron en terreno fértil para el nepotismo y el pago de favores. También los puestos políticos se volvieron fuente de enriquecimiento para quienes lograran las conexiones políticas y empresariales para ascender en la escala social. Mediante prácticas de creación de lazos políticos, económicos y familiares, “los líderes revolucionarios de la pequeña burguesía se fusionaron con algunos sobrevivientes de la élite económica porfiriana y generaron nuevos intereses” (Fujigaki Cruz, 2005, p. 165).

El sector empresarial, a cambio de algunas concesiones fiscales –como exenciones y tratamientos especiales-, apoyaba públicamente al gobierno. Con ello, recuperó gradualmente el poder que había perdido durante la lucha revolucionaria y llegó al grado de “introducir funcionarios públicos, llamados a

veces tecnócratas, cercanos y afines a ellos” (Elizondo, 1994 citado en Hernández Trillo, 2010, p. 587), que llagaban a ser considerados representantes del sector en el gobierno. Cuando no se satisfacían sus demandas, la clase económica “podía ‘castigar’ al gobierno con un ataque especulativo, es decir, con la fuga de capitales como instrumento de presión” (*op. cit.*, p. 588). Este fue uno de los motivos por los que se nacionalizó la Banca en 1982, lo cual generó una nueva ruptura en la relación empresarios-gobierno, llevando a los grupos de poder económico a politizarse.

El gobierno, por su parte, operó con poca transparencia en el uso de recursos. Durante todo el Siglo XX se careció de mecanismos que aseguraran que el dinero público se invirtiera eficientemente. No hubo un etiquetado de los recursos que permitiera saber en qué se gastaban los impuestos. “Las responsabilidades de gasto se han diluido y hay evidencia de que el electorado no sabe a ciencia cierta a quién pedirle cuentas cuando uno de los servicios públicos es deficiente, lo que demerita la calidad del gasto aún más” (Hernández Trillo, 2010, p. 597). Se ignora cuáles fueron los criterios del gobierno para otorgar los subsidios o estímulos para el desarrollo de industrias durante el periodo de Sustitución de Importaciones. Sin embargo, si se consideran los principios del Capitalismo de compadres, es posible inferir que hubo lugar a la discrecionalidad, el tráfico de influencias y a la protección excesiva que, al igual que en épocas anteriores, permitió abusos de los empresarios y la permanencia de desigualdades.

Algunas frases célebres de políticos mexicanos ilustran el capitalismo de compadres durante el Siglo XX. Carlos Hank González, político y empresario mexiquense, acuñó la frase “un político pobre es un pobre político”. Ésta sugiere que el enriquecimiento es producto asociado de la actividad política, la cual da acceso a personas de poder e influencia que permitan obtener los medios para crear una fortuna personal. Hank González ciertamente aprovechó las conexiones políticas a su alcance, pues pasó de ser un profesor de primaria rural a titular de secretarías de estado y empresario multimillonario. En tenor a lo anterior Adolfo López Mateos dijo que “la revolución mexicana fue la revolución perfecta, pues al rico lo hizo pobre, al pobre lo hizo pendejo, al pendejo lo hizo político y al político

lo hizo rico” (Alarcón, 2016). El caso de Hank González no es muy distinto que el de Francisco Antonio de Siscara durante la Colonia (*i.e.*, ex militar de la Habana que se convirtió en gobernador de Veracruz y en comerciante acaudalado, gracias a sus conexiones con comerciante y políticos). Ello sugiere la permanencia de costumbres coloniales respecto al logro de poder y el enriquecimiento.

Otro ejemplo de la presencia del capitalismo de compadres revolucionarios en la actividad productiva, es la frase “el que se mueve no sale en la foto” que hizo popular el líder sindical Fidel Velázquez. Ésta implica la importancia de ser fiel al jefe, callarse ante los actos ilegales o moralmente indeseables que éste cometiera, no contravenirlo y ser servil, en espera de recibir compensación por ello. Al tratarse del líder del mayor sindicato nacional, es posible sugerir que los ambientes de trabajo de algunas empresas paraestatales pudieron replicar ciertas costumbres de la cúpula política (*i.e.*, no antagonizar con quien reparte la riqueza) en la relación jefe-subordinado. El pacto empresarios-gobierno-sindicatos, permitió la permanencia de “un sistema de procuración de justicia deficiente y un conjunto de creencias y patrones culturales que dan pauta a la corrupción, al oportunismo y a una confianza social estrecha...la presencia de instituciones discrecionales - formales e informales-, y el elevado costo que le generan a la actividad económica, propician la sustitución de los mecanismos de mercado por transacciones relacionadas (Castañeda, 2010, p. 603).

Atmósfera moral de los negocios en el México del Siglo XX. Durante el siglo pasado México tuvo la oportunidad de desarrollar una atmósfera moral de orden social, ya que el bando ganador de la revolución mexicana estuvo conformado por desfavorecidos de todos los estratos sociales. Además, la adopción de ideas nacionalistas presentaba las condiciones para el surgimiento de un sentimiento de identidad nacional que ayudara a crear objetivos comunes hacia los que se enfocaran los esfuerzos.

Sin embargo, el acuerdo gobierno-empresas-sindicatos estuvo cimentado en intereses de facciones. “El régimen corporativista del Partido Revolucionario Institucional (PRI) ofrecía, por un lado, reivindicaciones sociales a los obreros

organizados que incrementaban los costos fijos del proceso productivo y, por otro, cobijaba a las élites económicas mediante un sistema comercial proteccionista y una serie de subsidios otorgados por empresas paraestatales (Castañeda, 2010, p. 605). Los sindicatos replicaron algunos comportamientos de los grupos de poder contra los que lucharon. El gobierno estableció una nueva versión del capitalismo de compadres, donde el reparto de la tierra y de apoyos al desarrollo empresarial se volvió moneda de cambio para tener bajo control a los sectores productivos.

La perpetuación de élites y el abuso de los proteccionismos para defender los intereses de los integrantes de un capitalismo de compadres, corresponden a una atmósfera moral de grupo. La frase de Velázquez “el que se mueve no sale en la foto”, da ejemplo de la necesidad de algunos sectores de no contravenir a quien tiene el poder y buscar su aprobación para obtener beneficios. Dicha necesidad de aprobación y de subordinación a un líder de quien depende el bienestar propio, ejemplifica la predominancia de la moralidad de normativa interpersonal o grupal (ver Tabla 3.1 página 107).

Un entorno de negocios donde en la interacción de sus participantes predomina un juicio moral de grupo, suelen traer beneficios de los miembros del clan en detrimento de los que no forman parte de éste. Ello se hace evidente en los pobres resultados del plan de desarrollo económico implantado en los años posteriores a la revolución. La falta de viabilidad ocasionó la quiebra de empresas que el gobierno absorbió, el mantenimiento de paraestatales improductivas incrementó el gasto del gobierno contribuyendo a su endeudamiento; la apertura comercial forzada por los acreedores extranjeros evidenció la falta de competitividad de las empresas mexicanas, llevando a muchas de ellas a la quiebra. Ejemplo de ello fue que a finales del Siglo XX los bancos más importantes del país se convirtieron en filiales de bancos extranjeros.

Otros elementos que indican el fracaso del plan de desarrollo implantado durante el Siglo XX, son las cifras de pobreza y desigualdad con la que terminó dicho periodo. Según cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en 2010 el 46.3% de la población vivía en algún

grado de pobreza y 34.5% en vulnerabilidad por ingresos o por carencias sociales (*i.e.*, falta de acceso a educación, salud, seguridad social, servicios básicos, alimentación y espacios de vivienda). El ingreso per cápita para noviembre de 2015, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fue de \$17,318 dólares anuales, cuando el promedio de los países de la OCDE es de \$ 40.144. En el Índice de Desarrollo Humano de 2014, de la Organización de Naciones Unidas, México ocupó el lugar 74 de 188, por debajo de otros países latinoamericanos como Costa Rica, Panamá, Uruguay y Chile. En el Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional de 2015, el país se ubicó en el lugar 95 de 167, con una calificación de 35; donde cero corresponde a un alto nivel de corrupción y 100 a un bajo nivel de corrupción.

México quedó entre los países del G20 (*i.e.*, grupo de las veinte economías más grandes del mundo) que no cumplió con los objetivos del Plan anticorrupción 2015-2016, coincidentes con las convenciones de la OCDE en dicha materia respecto del comercio internacional. Las recomendaciones hechas a México incluyeron: tener un marco jurídico que tipifique el soborno como un delito, establecer responsabilidad penal para las empresas, documentar casos de soborno y generar estadísticas, así como implantar medidas de vigilancia.

Atmósfera moral para los negocios en México en el Siglo XXI

Aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo
(Santayana, citado en Misak, 2008, p. 125).

El recorrido histórico efectuado sugiere la permanencia de costumbres como la discrecionalidad y la custodia de los beneficios o concesiones obtenidas, que corresponden a una moralidad de grupo. También se ha perpetuado la inobservancia de la ley, el contrabando y el uso instrumental del reparto de recursos, que corresponden a una moralidad individualista instrumental. Prácticas

como el nepotismo, la corrupción, así como baja calidad de productos y baja productividad, se convirtieron en características del entorno de negocios del país. A pesar de esta mezcla de moralidad individualista instrumental y moralidad de grupo, el hecho de que existan grupos de poder que actúan de manera coordinada y no individuos de manera aislada, permite proponer una atmósfera moral con predominancia de grupo y remanente en moralidad instrumental.

Las consecuencias indeseables de una atmósfera moral de grupo, implican la necesidad de que el entorno empresarial mexicano evolucione hacia atmósferas moralmente más deseables. Las tendencias de sostenibilidad y economía del conocimiento, fincadas en el contractualismo y el comunitarismo, demandan el desarrollo de atmósferas morales post convencionales. Sin embargo, en la inducción de desarrollo del juicio moral es recomendable seguir la secuencia de etapas (Blatt y Kohlberg, 1975). Es decir, no brincar de un predominio en moralidad de grupo (Etapa 3 de desarrollo moral) a uno post convencional (Etapas 5-6 de desarrollo moral), sin haber pasado por un predominio en sistema social (Etapa 4). Esto es porque un individuo en juicio moral convencional de grupo, que no ha experimentado la procuración del bienestar más allá de sus allegados ni desarrollado un sentido de responsabilidad ciudadana –como ocurre con los individuos en moralidad de sistema social–, difícilmente comprenderá lo que implica aplicar el principio de bien común ante lagunas normativas. En tal situación, la persona con moralidad de grupo tenderá a evadir la toma de decisiones, preguntando cómo proceder a su jefe o colegas de trabajo (reforzando así su moralidad de grupo). Es necesario que primero se desarrolle y consolide una verdadera identificación con el país y sus ciudadanos, así como un respeto a las leyes no motivado en la aprobación social, antes de pretender promover un comportamiento más allá de las convenciones sociales del país.

Atmósferas de orden o sistema social. Este contexto de valores y normas compartidas demanda el empate de objetivos personales con los del país, así como la existencia de ciudadanos físicos o corporativos que asuman su rol o

responsabilidad dentro de dicho sistema social (e.g., pagar impuestos, ser productivos, cumplir la ley, producir con calidad).

Aunque no existe evidencia empírica al respecto, es posible suponer que sociedades cuyos habitantes e instituciones denotan una atmósfera moral de sistema social, suelen tener un mayor desarrollo económico, así como menores niveles de pobreza y desigualdad. Si bien sus empresas no están exentas de incurrir en prácticas moralmente indeseables, sus industrias gozan de buena reputación mundial por la calidad de sus productos. Dos países ilustran lo anterior: Japón y Alemania.

Japón. Las normas y costumbres japonesas tienen parte de su fundamento en el confucianismo, especialmente en su enfoque al grupo y la nación, así como al respeto de jerarquías y el estatus o medio en que se encuentra el individuo. Ello pudo verse en el proceso de modernización de Japón a mediados del siglo XIX, cuando el gobierno envió a antiguos samuráis -dedicados a labores administrativas durante en Shogunato-, a capacitarse en Estados Unidos e Inglaterra en temas sobre banca, economía y administración. Estos samuráis, entre los que destacó Yukichi Fukusawa, acataron el mandato y a su regreso establecieron universidades donde educaron a la futura clase empresarial del país. También se ejemplifica en el Japón actual con el principio *giri*, que significa deuda u obligación. Conforme a ello, la oportunidad de trabajar para una empresa “se paga con el trabajo duro, en mostrar respeto a los superiores [jerárquicos] y por ser un colega de trabajo cooperativo” (Alston y Takei, 2005, pp. 8-9).

“Los gerentes japoneses ponen los intereses de la compañía antes que sus consideraciones éticas personales” (Nakano, 1997, citado en Tsakiris y Seaton, 2008, p. 380). Los empleados japoneses desarrollan una fuerte “identificación afectiva... [y] sentido de pertenencia hacia la organización” (Itakura, 2011, p. 232). La productividad y la creación de valor de la empresa son vistas como “un fenómeno de grupo...donde los logros son de la compañía” no del individuo (Sakamoto, Woo, Takei y Murasi, 2012, p. 571).

El confucianismo también prescribe la responsabilidad de los poderosos de no abusar de su poder. Los gerentes japoneses procuran atender lo dicho por Confucio en su Libro I capítulo IX:

El príncipe debe practicar por sí mismo todas las virtudes y luego incitar a los demás hombres a practicarlas. Si no posee aquellas virtudes y no las practica él, no debe exigir las a los demás hombres. Pues no teniendo nada bueno, nada virtuoso en su corazón, es imposible y contrario a la naturaleza de las cosas que se pueda ser capaz de mandar a los hombres que practiquen la bondad y la virtud (Confucio en Farrán y Mayoral, 1954, p. 13).

En concordancia con lo anterior, el principio japonés *amae*, promueve un comportamiento adecuado de gobernantes hacia la población y de gerentes hacia sus subordinados. Por ello, “si un empleado no tiene el desempeño deseado por la razón que sea –falta de motivación, alcohol o problemas mentales-, se espera que la compañía juegue un rol importante en su rehabilitación” (Sakamoto *et al.*, 2012, p. 577).

Como puede apreciarse, en Japón se procura el enfoque de grupo, pero no hacia un clan o grupo de allegados, sino a nivel país y a la empresa como parte de éste. Se tiene el concepto de que cada individuo, institución y profesión tiene una función dentro de la sociedad. Ello denota la concepción de un sistema social al cual se debe procurar, para lo cual el respeto de normas y leyes es importante.

Japón salió del sistema feudal de Shogunato para convertirse al cabo de unas cuantas décadas en una potencia económica y militar capaz de pelear en una guerra mundial. A pesar de ser derrotado, el país fue ejemplo de recuperación económica en el Siglo XX. Según la OCDE, Japón tiene un ingreso per cápita a noviembre de 2015 de \$37,929 dólares anuales; valor 2.2 veces mayor al de México. El Índice de Desarrollo Humano de 2014, ubicó al país asiático en el lugar 20 de 188. En el Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional de 2015, es el lugar 18 de 167, con una calificación de 75; donde

cero corresponde a un alto nivel de corrupción y 100 a un bajo nivel de corrupción. Sin embargo, Japón coincidió con México en la lista de países que no cumplieron el Plan anticorrupción 2015-2016 del G20, aunque sus recomendaciones estuvieron enfocadas al refuerzo del marco legal y a campañas de concientización a las empresas sobre qué tipo de comportamientos son considerados actos de corrupción.

Alemania. El proverbio “Ordnung is das oberste Gesetz” (el orden es la ley suprema), da una clara sugerencia sobre el enfoque de dicho país al cumplimiento de normas y leyes. Lo mismo ocurre con la afirmación hecha por Friedrich Karl von Moser, escritor alemán del Siglo XVIII: “Cada nación tiene un motivo principal. En Alemania es la obediencia; en Inglaterra la libertad” (von Moser, citado en Flamini, 2009, p. 17). Sin embargo, no se trata de un cumplimiento por miedo a sanciones, como ocurriría en entornos con desempeño de juicio moral pre-condicional, ni tampoco por lealtad a líderes de clan. Entre la población alemana existe una noción de ciudadanía donde el orden (*i.e.*, respeto a la ley y cumplimiento de responsabilidades individuales) es visto como un valor que les distingue.

Las premisas económicas alemanas a partir de la postguerra de la Segunda Guerra Mundial, correspondieron al *ordoliberalismo*, también conocido como *economía de mercado social*. Es una variante del liberalismo social que pugna por la necesidad de un gobierno que asegure que el libre mercado produzca los beneficios sociales esperados. Así, los gobernantes tenían la consigna de impedir monopolios y oligarquías, para prevenir abusos de los sectores productivos hacia la población. También se les requirió evitar centralismos y nacionalismos, a fin de que el gobierno no cayera en prácticas despóticas. Era una visión que procuraba el bien común a la par de la libertad individual y el valor regional. Por ejemplo, durante la reunificación alemana se impuso un “impuesto de la solidaridad” para construir la infraestructura que requería la antigua Alemania Democrática.

El reconocimiento de diferencias, aunado a la necesidad de ver por el bien del país, ha llevado a los alemanes a la búsqueda de consensos en las decisiones. Ello puede verse tanto a nivel gobierno como con “empleadores y sindicatos que cooperan en la gestión de las empresas” (*op. cit.*, p. 13). En Alemania “el enfoque

es en la ética del consenso o del dialogo, donde las decisiones no restan en un individuo sino en la comunidad” (van Lujik, 1997, citado en Tsalikis y Seaton 2008, p. 236).

Alemania también fue ejemplo de recuperación económica después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial y se le considera el “motor de Europa” (El Economista, 2016). Según la OCDE, el ingreso per cápita de Alemania fue de \$46.016 dólares anuales a noviembre de 2015; valor 2.7 veces mayor que el de México. El Índice de Desarrollo Humano de 2014, ubicó al país europeo en el lugar 6 de 188, solo superado por Holanda, Dinamarca, Suiza, Australia y Noruega. En el Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional de 2015, Alemania está en el lugar 10 de 167, con una calificación de 81, muy cercana a 100 (*i.e.*, muy poca corrupción). También quedó dentro de los cuatro países con mejor nivel de combate a la corrupción según el Plan anticorrupción 2015-2016 del G20, superando a países como Canadá, Noruega, Finlandia y Australia.

Factores de cambio en la atmósfera moral de negocios en México. Es importante que México haga la transición hacia una atmósfera de orden o sistema social que ayude a los negocios a desenvolverse en un ambiente de legalidad y de ciudadanía corporativa. Afortunadamente hay algunos factores de cambio que pueden contribuir a ello: la apertura comercial, las redes sociales y la sociedad civil organizada.

Apertura comercial. La acentuación de la globalización y la apertura comercial que México inició a finales del Siglo XX, dificulta la implantación de prácticas proteccionistas que perpetúen el comportamiento de grupo o clan en el empresariado. La competencia de productos importados obliga a los actores nacionales a mejorar la calidad y la productividad. El regreso de empresas extranjeras –estableciendo filiales, o bien, fusionándose o adquiriendo empresas mexicanas-, conlleva enfrentar prácticas de negocios distintas, que aportan nuevas referencias de comportamiento al empresariado y a la fuerza laboral mexicana. Además, organismos internacionales e inversionistas extranjeros ejercen una mayor presión, tanto al gobierno como al sector empresarial, para

combatir prácticas indeseables como la corrupción y la violación de derechos humanos.

Redes sociales. La revolución tecnológica ha permitido, entre otras cosas, el acceso a información que antes estaba restringida y el surgimiento de redes sociales. Estas últimas se han convertido en un medio de participación y denuncia ciudadana. Ahora los actos moralmente indeseables de empresas, sindicatos y gobierno tienen mayor visibilidad para una opinión pública con cada vez mayor fuerza. Como prueba de ello, está el caso de la remoción del titular de la Procuraduría Federal de Consumidor, a raíz del escándalo suscitado por la clausura de un restaurante por capricho de la hija del funcionario (*i.e.*, el establecimiento mercantil no le dio la mesa que ella quería).

Sociedad civil organizada. Asociaciones Civiles y similares se han convertido en grupos de presión a favor de demandas sociales y reformas legales. Por ejemplo, la Asociación Mexicanos Primero, con su documental *De Panzazo*, logró hacer consciencia del problema de la educación en la opinión pública. Con ello se presionó al gobierno para impulsar la reforma educativa y éste obtuvo legitimidad social para destituir a la lideresa sindical y mermar el poder del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Lo mismo ha ocurrido con los reportes de agrupaciones internacionales como Human Rights Watch que han denunciado abusos de poder de las fuerzas del orden. En respuesta se crearon protocolos para el respeto de derechos humanos en el uso de la fuerza pública.

Los factores anteriores, especialmente la apertura comercial, pueden contribuir a que se cuestionen ciertas prácticas de negocios y se integren comportamientos de una mayor deseabilidad moral. Sin embargo, no existe evidencia empírica que mida los efectos de una ética corporativa de países como Japón o Alemania en empleados mexicanos. Es importante explorar si en una empresa trasnacional, con programas éticos correspondientes a otra cultura, prevalece o no la atmósfera moral de grupo que ha caracterizado al entorno de negocios en México a lo largo de su historia.

Capítulo 5

Metodología

Objetivos de Investigación

Objetivo principal. Identificar la deseabilidad moral de valores y normas, tanto escritas como compartidas entre empleados de empresas, así como la relación entre ambas, adaptando el constructo Atmósfera moral a contextos organizacionales; ello con el fin de proponer una nueva medida de efectividad de los programas éticos.

Objetivos particulares. (1) Validar el constructo Atmósfera moral como medida de deseabilidad moral de normas y valores, tanto escritos como compartidos entre empleados; (2) explorar la relación entre la atmósfera moral deseada y la atmósfera moral real, a fin de medir la efectividad de los programas éticos en la creación de contextos organizacionales moralmente deseables; (3) explorar los efectos de la atmósfera moral deseada y atmósfera moral real en la competencia de razonamiento moral, así como en los niveles de satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización de los empleados.

Preguntas de investigación e hipótesis

De lo expuesto en los capítulos anteriores se desprenden las preguntas de investigación e hipótesis que se explican a continuación.

Sobre la relación entre las dimensiones y sub escalas de la atmósfera moral. Dado que el constructo atmósfera moral no ha sido utilizado en entornos

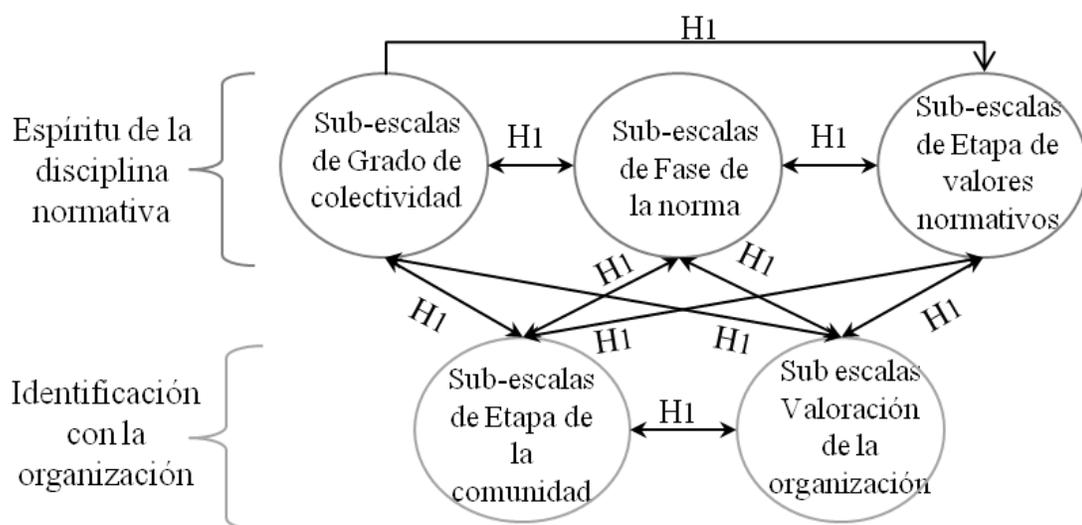
de negocios, es necesario adaptarlo y verificar si se comporta conforme a la teoría de atmósfera moral. Es decir, si existe una relación positiva entre sub-escalas de la misma deseabilidad moral y negativa entre las de distinta (e.g., una valoración instrumental de la organización corresponde a valores normativos instrumentales y dificulta la presencia de una actuación bajo principios). Dado lo anterior, la pregunta de investigación e hipótesis que se plantea es:

1. ¿Cuál es la relación entre las sub-escalas del constructo atmósfera moral en contextos organizacionales?

De acuerdo con la teoría de atmósfera moral, dependiendo del nivel de juicio moral que desempeñen individuos en un contexto social, corresponde el nivel de deseabilidad de la atmósfera moral. Por lo tanto:

H1: Existe una correspondencia entre la deseabilidad moral de las sub-escalas de la atmósfera moral real en contextos organizacionales.

Figura 5.1 Relación hipotética entre las sub-escalas de la atmósfera moral



Sobre la deseabilidad moral y la relación entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. Como se mencionó en el último párrafo del capítulo 3 (página 130), los contenidos del programa ético implican una Atmósfera moral deseada, es decir, un contexto de normas y valores que se desea tener en la organización. Por su parte el contexto organizacional, en concreto los valores y normas que comparten los empleados, se traduce en una Atmósfera moral real. Sin embargo, se desconoce cuál es la Atmósfera moral deseada y cuál es la Atmósfera moral real de las organizaciones. Tampoco se sabe si ambas están relacionadas. Por tanto es necesario saber:

2. ¿Cuál es la Atmósfera moral deseada de los Programas de ética?
3. ¿Qué tan moralmente deseable es la Atmósfera moral deseada?
4. ¿Cuál es la Atmósfera moral real de las organizaciones?
5. ¿Qué tan moralmente deseable es la Atmósfera moral real?
6. ¿Cuál es la relación entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real?

A partir de lo revisado en los capítulos anteriores, es posible esperar que la Atmósfera moral deseada tenga una relación positiva con la Atmósfera moral real. Es decir, que los valores y normas contenidos en el Programa ético se conviertan en referencia de comportamiento para los empleados. Con ello el conjunto de valores y normas que comparten se empatarían a los que promueve el programa. De ello se desprende la siguiente hipótesis:

H2: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Atmósfera moral real (ver Figura 5.2)

Sobre los efectos de la atmósfera moral deseada y la atmósfera moral real, en la deseabilidad moral de comportamiento y actitudes en los empleados. Es necesario explorar si existe alguna influencia de las atmósferas deseada y real sobre la deseabilidad moral de los comportamientos y actitudes de los empleados. Esto último, según lo propuesto al final del capítulo 3 (último párrafo página 130), puede medirse por la Competencia de razonamiento moral (*i.e.*, Razonamiento hipotético y Razonamiento práctico), así como por los niveles de satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización.

Al no existir evidencia empírica sobre el Razonamiento práctico de empleados en entornos organizacionales, es pertinente explorar la relación entre éste y el Razonamiento hipotético. Las preguntas de investigación respecto de lo anterior son las siguientes:

7. ¿Qué relación existe entre el Razonamiento hipotético y el Razonamiento práctico de los empleados?
8. ¿Qué influencia tiene la Atmósfera moral deseada, en la Competencia de razonamiento moral, en la Satisfacción en el trabajo y en el Compromiso con la organización de los empleados?
9. ¿Qué influencia tiene la Atmósfera moral real, en la Competencia de razonamiento moral, en la Satisfacción en el trabajo y en el Compromiso con la organización de los empleados?

Dado que el Razonamiento hipotético indica el nivel de desarrollo moral al que se ha accedido sin considerar influencias contextuales, es posible suponer que éste podría tener cierta influencia sobre el Razonamiento práctico. Dicho de otra forma, los valores personales más arraigados en el individuo (razonamiento hipotético), podrían tener cierto efecto en los patrones y juicios que haga respecto del contexto organizacional (*i.e.*, Razonamiento práctico). Por lo tanto:

H3: A mayor Razonamiento hipotético, mayor Razonamiento práctico (ver Figura 5.2)

En cuanto a la influencia de la Atmósfera moral deseada en la deseabilidad moral de los comportamientos y actitudes de los empleados, es posible suponer que programas éticos con contenidos moralmente deseables (*i.e.*, Atmósfera moral deseada) tendrán efectos positivos en el desarrollo moral de los empleados (*i.e.*, Competencia de razonamiento moral). Lo mismo ocurrirá en sus niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Por lo tanto:

H4: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados

H5: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Satisfacción en el trabajo

H6: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Compromiso con la organización

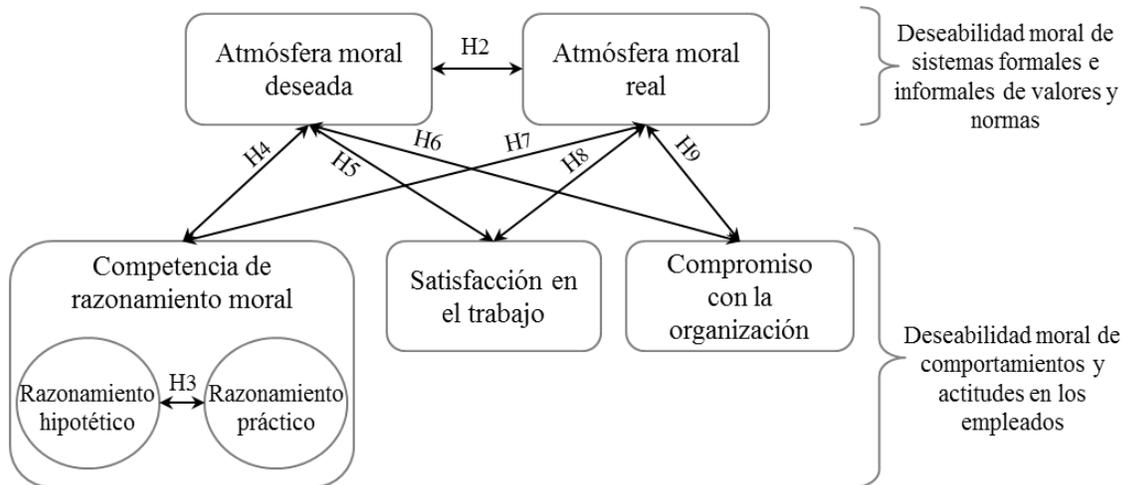
Con base en la información revisada en capítulos anteriores, es posible suponer que un entorno organizacional con valores y normas compartidas moralmente deseables (*i.e.*, Atmósfera moral real), tendrán una influencia positiva en la Competencia de razonamiento moral de los empleados, así como en sus niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. De ello es posible proponer que:

H7: A mayor Atmósfera moral real, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados

H8: A mayor Atmósfera moral real, mayor Satisfacción en el trabajo

H9: A mayor Atmósfera moral real, mayor Compromiso con la organización

Figura 5.2 Relación hipotética de la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real con la deseabilidad moral de actitudes en los empleados



Sobre la concordancia entre la Atmósfera moral deseada y Atmósfera moral real, y sus efectos en la Competencia de razonamiento moral, la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. La evidencia empírica revisada en capítulos anteriores sugiere la importancia de que el sistema *formal* de valores y normas (*i.e.*, programa ético) sea consistente con el sistema *informal* de valores y normas (*i.e.*, valores y normas compartidas por los empleados). Es decir, que la Atmósfera moral deseada sea coherente con la Atmósfera moral real. Por lo tanto es necesario revisar los efectos de una discrepancia entre dichas atmósferas en la Competencia de razonamiento moral, la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. De ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

10. De presentarse discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, ¿hay algún efecto en la Competencia de razonamiento moral, Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización?

La evidencia empírica permite sugerir que la discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, tendrá efectos negativos en la

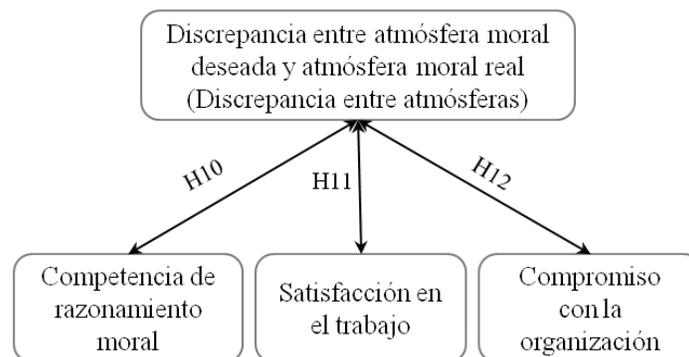
Competencia de razonamiento moral, la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. De ello es posible proponer las siguientes hipótesis:

H10: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Competencia de razonamiento moral

H11: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Satisfacción en el trabajo

H12: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Compromiso con la organización

Figura 5.3 Relación hipotética entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, la Competencia de razonamiento moral y las actitudes de los empleados



Sobre brechas entre las dimensiones de la Competencia de razonamiento moral de los empleados y las atmósferas deseada y real, y los efectos que dichas brechas tengan en la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. Debido a la falta de evidencia empírica respecto de la Atmósfera moral y de la Competencia de razonamiento moral en entornos organizacionales, es necesario revisar si:

11. De presentarse discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral, ¿hay algún efecto en la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización?

12. De presentarse discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral, ¿hay algún efecto en la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización?

Con base en la evidencia empírica obtenida de estudios en cárceles (ver segundo párrafo, página 126), es posible sugerir que una brecha entre la Atmósfera moral *deseada* y la Competencia de razonamiento moral del empleado, puede afectar negativamente su Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Lo mismo puede ocurrir si la Competencia de razonamiento moral del empleado no es similar a la Atmósfera moral real. De lo anterior derivan las cuatro hipótesis finales:

H13: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo

H14: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización

H15: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo

H16: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización

Figura 5.4 Relación hipotética de la discrepancia Competencia de razonamiento moral- Atmósfera moral deseada y las actitudes de los empleados



Figura 5.5 Relación hipotética entre de la discrepancia Competencia de razonamiento moral-Atmósfera moral real y las actitudes de los empleados



Tipo y diseño de investigación

La investigación a realizar será de tipo correlacional, debido a que se busca hallar evidencia empírica con base en las relaciones entre las variables de interés. Se trata de una investigación no experimental, pues no se posee control directo sobre las variables independientes y se busca "hacer inferencia sobre las relaciones entre variables sin intervención directa" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 504).

En el estudio se recolectan, analizan y relacionan datos cualitativos y cuantitativos a fin de dar respuesta a las preguntas de investigación y comprobación de hipótesis.

Variables de la Investigación

Las variables principales son las siguientes:

Variables independientes: Atmósfera moral deseada (*i.e.*, contexto de valores y normas que el Programa ético pretende implantar) y Atmósfera moral real (*i.e.*, contexto de normas y valores compartidos entre empleados).

Variables dependientes: Atmósfera moral real (como posible efecto de la Atmósfera moral deseada) y la Competencia de razonamiento moral.

Se incluye también la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, únicamente como indicadores de los efectos entre las relaciones entre las variables dependientes e independientes.

Como primer paso a la adaptación del constructo atmósfera moral al contexto organizacional, se modificaron los nombres de algunas sub-escalas de la clasificación original de Power *et al.* (1989). Dichos cambios pueden verse en la Tabla 5.1, señalados en **negritas**. A la dimensión Etapa de valores normativos se le agregó la sub-escala *principios* a fin de explorar la posibilidad de identificación de tal etapa en el contexto organizacional. Para la Atmósfera moral real no se consideró la dimensión Contenido de la norma, ya que ésta corresponde a las normas escritas y no a las percibidas por los empleados.

Tabla 5.1 Dimensiones y sub-escalas de la atmósfera moral organizacional

Dimensiones	Sub-escala
Grado de colectividad de la norma	Normas individuales Normas de autoridad Normas grupales, de clan o tribu Normas colectivas
Fase de la norma	Ausencia de norma colectiva Propuesta no seguida Aceptación sin acuerdo Aceptación con acuerdo Expectativa ingenua Expectativa desilusionada Refuerzo por convencimiento Refuerzo por denuncia
Etapas de valores normativos	Valores instrumentales Valores de clan o tribu Valores de orden o sistema social Principios
Contenido de la norma	Normas de orden Normas de equidad sustantiva Normas de comunidad Normas de justicia procedimental
Nivel de valoración de la organización	Desprecio a la organización Valoración instrumental Valoración entusiasta eventual Valoración de club social Valoración por trascendencia
Etapas de la comunidad	Reciprocidad concreta Relaciones y cuidado mutuo Contrato social

Notas: Los términos en **negritas** son adecuaciones efectuadas para adaptar las escalas al ámbito organizacional.

Instrumentos

Atmósfera moral deseada. Para identificar esta variable se llevaron a cabo las siguientes acciones en cada empresa: 1) revisión de documentos que conformaban el programa ético, cartas del director, reportes anuales o cualquier otro documento al que se permitiera el acceso; 2) entrevistas a los encargados del diseño, actualización y operación del programa ético, para lo cual se diseñó una guía de preguntas. La guía de preguntas se muestra en el Anexo A (página 266).

Validación. La guía de preguntas se envió a evaluación de tres expertos, uno en el área de Psicología y dos en Comportamiento organizacional, para verificar si eran pertinentes al tema. También fue validada por tres gerentes con al menos 15 años de experiencia laboral, a fin de confirmar su realismo.

Atmósfera moral real. Se diseñó y validó el Cuestionario de Atmósfera moral real (CAMR) cuya versión final se conformó por 43 reactivos (ver Anexo B1, página 269). Éstos consistieron en preguntas y afirmaciones respecto del grado de participación en la creación de las normas, el nivel de compromiso con las mismas, el valor organizacional y la etapa de valores normativos. Se solicitó a los participantes indicar qué tan cierto consideraban cada enunciado en una escala de Likert de 5 puntos. No se incluyó la dimensión Etapa de la comunidad, porque no fue posible construir reactivos que fueran distintos a aquellos de la dimensión Nivel de valoración organizacional. Además, ésta última refleja la Etapa de la comunidad, es decir, la Etapa de la comunidad fundamenta el Nivel de valoración organizacional.

Validación del Cuestionario de Atmósfera moral real. El CAMR se sometió a pruebas de validación de contenido y de constructo.

Validez de contenido. El instrumento se envió a un experto en Psicología y dos en Comportamiento organizacional, además de tres gerentes de empresas con experiencia laboral de al menos 15 años; ello con el fin de verificar su pertinencia al tema y al entorno organizacional. Los reactivos también fueron revisados por

alumnos de maestría de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para corroborar que fueran claros.

Validez de constructo. El CAMR fue sometido a análisis discriminante, análisis de factores y análisis de confiabilidad. Se verificó la discriminabilidad de los reactivos a fin de poder descartar aquellos que no logran distinguir entre respuestas correspondientes una atmósfera moral deseable y aquellas de una no deseable. Para ello se aplicó una versión inicial de 67 reactivos a 315 alumnos de nivel licenciatura de la FCA-UNAM. A ésta le siguió una prueba confirmatoria con 219 alumnos de la misma institución.

A fin de reducir dimensiones se realizó un análisis de factores con rotación Varimax de Kaiser (1958) para cada conjunto de reactivos, correspondientes a las cuatro dimensiones de la atmósfera moral que mide el instrumento (*i.e.*, Colectividad de las normas, Etapa de valores normativos, Fase de la norma y Nivel de valoración organizacional). Como resultado se llegó a un número de 29 reactivos. Sin embargo, posterior a una prueba piloto realizada en una empresa alemana con 75 cuestionarios útiles, se agregaron 14 reactivos tomados de aquellos que habían sido descartados en análisis factorial. Ello se hizo con el fin contar con al menos dos reactivos por sub-escala y poder aplicar un segundo análisis factorial del instrumento en la muestra de empleados que conforma el estudio.

El segundo análisis factorial produjo soluciones iniciales de solo 2 o 3 factores. Sin embargo, según la clasificación mostrada en la Tabla 5.1 de la página 192, la dimensión Colectividad de normas incluye 4 factores o sub-escalas, Fase de las normas 8, Etapa de valores normativos 3; y Nivel de valoración de la organización 5. Por ello, fue necesario forzar el número de factores al número de dimensiones esperado y, posteriormente, reducir el número de reactivos para cada dimensión, hasta obtener cargas factoriales adecuadas. Esto dio como resultado la integración de algunas sub-escalas de las dimensiones Fase de la norma, Etapa de valores normativos y Nivel de valoración de la organización (ver Tabla 5.2). Los

resultados completos de este segundo análisis factorial, pueden consultarse en el Anexo C (página 278).

Tabla 5.2 Sub-escalas modificadas para la atmósfera moral real

	Clasificación anterior		Nueva clasificación
Fase de la norma	Ausencia de norma colectiva	}	Ausencia de participación
	Propuesta no seguida		
	Aceptación sin compromiso	}	Aceptación no vinculante
	Aceptación con acuerdo		
	Expectativa de ingenua	}	Normas vinculantes
	Expectativa desilusionada		
	Refuerzo por convencimiento		
	Refuerzo por denuncia		
	Etapa de valores normativos	Valores instrumentales	➔
Valores de Clan o tribu		➔	Valores de clan o tribu
Valores de sistema social		}	Valores de sistema social
Principios			
Valoración de la organización	Desprecio a la organización	}	Valoración instrumental
	Valoración Instrumental		
	Valoración entusiasta eventual		
	Valoración de club social	➔	Valoración de club social
	Comunidad intrínseca	➔	Valoración por
	normativa		trascendencia

Nota: las sub-escalas de la dimensión colectividad de las normas permanecieron sin cambios.

La tercera prueba de validez de constructo que se aplicó al Cuestionario de Atmósfera moral real (CAMR), fue la prueba de confiabilidad. Para ello se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3 Confiabilidad de la versión final del Cuestionario de Atmósfera Moral

Instrumento	Alfa
Grado de Colectividad de la Norma	0.735
Fase de la Norma	0.837
Etapa de Valores Normativos	0.769
Valoración de la organización	0.724

Competencia de razonamiento moral. Para medir el Razonamiento hipotético se adaptaron dos dilemas del instrumento Defining Issues Test (DIT) o Prueba de clasificación de conflictos, de James Rest (1979). En el caso del Razonamiento práctico, dado que la toma de rol es distinta entre gerentes y empleados sin personal a cargo, se aplicaron dos dilemas gerenciales a los primeros y dos dilemas que no involucran decisiones gerenciales a para los segundos. Estos cuatro dilemas para Razonamiento práctico tienen la misma estructura que el DIT. Uno de los dilemas gerenciales fue adaptado del Managerial Moral Judgement Test (MMJT) o Prueba de Juicio moral gerencial, de Lovisky, Treviño y Jacobs (2007). El segundo dilema gerencial y los dos para empleados sin personal a cargo, fueron diseñados siguiendo las recomendaciones de Lovisky *et al.* (2007). Las versiones finales de estos dilemas involucrados se encuentran en el Anexo B3 (página 272).

Validación. Los dilemas para el medir el Razonamiento hipotético y el Razonamiento práctico fueron sometidos a prueba de validez de contenido, de la misma forma que los demás instrumentos utilizados en el estudio. Es decir, fueron revisados por un experto en Psicología y dos en Comportamiento organizacional, así como por gerentes de empresa. En el caso de los dos dilemas para Razonamiento hipotético y el dilema gerencial adaptado del MMJT, éstos fueron sujetos a doble traducción y revisados por alumnos de maestría de la FCA - UNAM.

En cuanto a la validez de contenido, se verificó la discriminabilidad de los reactivos de los cuatro dilemas. También se llevó a cabo un análisis de confiabilidad (ver Tabla 5.4), en una muestra de 165 alumnos.

Tabla 5.4 Confiabilidad de los dilemas morales

Instrumento	Alfa
Defining Issues Test	0.717
Managerial Moral Judgement Test	0.638
Dilemas para empleados no gerenciales	0.653

Compromiso con la organización y satisfacción en el trabajo. Para este indicador se aplicaron 26 reactivos del cuestionario de Allen y Meyer (1990), los cuales pueden verse en el Anexo B2 (página 271). Estos reactivos fueron traducidos de la versión original en inglés y sometidos a las mismas pruebas de validez de contenido que los demás instrumentos. Para la validez de constructo se contó con la participación de 219 alumnos de la FCA–UNAM. La prueba de confiabilidad con Alfa de Cronbach dio un resultado de 0.902.

Población y muestra

Las unidades de análisis de la investigación son la deseabilidad moral del programa ético y del contexto organizacional, así como el razonamiento moral y actitudes de los empleados. A fin de evaluar el constructo atmósfera moral como medida de efectividad de los programas éticos, se buscó la participación de empresas que operaran en México con programas éticos implantados.

Dado el análisis efectuado en el capítulo 4, fue necesario explorar si los programas éticos de empresas extranjeras tendrían algún efecto en la atmósfera moral de grupo que ha caracterizado al entorno de negocios en México. Por ello, las empresas que formaran parte del estudio debían ser transnacionales, así como provenir de un país cuya atmósfera moral pudiera ser definida como predominante en orden o sistema social. A fin de descartar posibles factores culturales, las organizaciones participantes debían provenir del mismo país y que éste no ejerciera algún tipo de influencia en México, fuera por herencia cultural o por cercanía geográfica.

De entre los países candidatos se eligió a Alemania por la importancia que el seguimiento de las leyes y el orden social tiene para los alemanes; ello contrasta con los fenómenos de desobediencia abierta y simulación legal que se han presentado en México. Se logró la participación de cuatro empresas asociadas a la Cámara México-Alemana de comercio.

Muestra. Para explorar los contenidos del programa ético mediante entrevista a los encargados de su implantación y monitoreo, se decidió hacer un muestreo no probabilístico por cuota en el cual se incluyera al menos a un miembro de la alta gerencia y al titular del área encargada del programa ético (e.g., Recursos humanos, legal).

En el caso de la Atmósfera moral real, dado que una atmósfera surge de la coincidencia de percepciones sobre cierto tipo de valores y normas compartidas, se obtuvo una muestra probabilística para cada empresa mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 P(1-P) N}{Z^2 P(1-P) + e^2 N}$$

Dónde: Z= nivel de confianza (95%=1.96)
P= proporción (50% = 0.5)
e= margen de error (5% = 0.05)
N= tamaño de la población

Se utilizó la proporción de 50% ya que se desconocía el porcentaje de empleados de las organizaciones que se comportaban de manera moralmente deseable o que atendieran a cabalidad los estándares éticos corporativos. La siguiente tabla muestra el sector al que pertenece cada empresa, así como su población y las muestras calculadas.

Tabla 5.6 Sector, población y muestra de las empresas participantes.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Sector	Servicios	Comercio	Comercio	Manufactura
Población	22	56	128	850
Muestra	21	49	96	265

Debido a limitaciones de tipo operativo al interior de las empresas, la asignación de participantes por área se hizo según las posibilidades de cada organización. Éstas decidieron el tipo de áreas y criterio de selección de los participantes, de acuerdo a sus posibilidades operativas. De esta forma en la empresa 1 la participación fue voluntaria, mientras que en las demás cada gerente

eligió a las personas que debían responder la batería de pruebas. En total se obtuvieron 412 cuestionarios utilizables.

Tabla 5.7 Características de los empleados participantes por empresa

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Sector	Servicios	Comercio	Comercio	Manufactura
Cuestionarios utilizables	14	46	91	261
Nivel gerencial	6	10	8	89
No gerencial	8	36	83	172
Edad				
< 21	0	1	0	0
21-30	5	14	36	134
31-40	3	26	34	102
41-50	4	5	17	24
>50	2	0	4	1
Género				
Femenino	12	19	34	85
Masculino	2	27	57	176

En el caso de las entrevistas se contó con la participación de cuatro directores generales, todos de nacionalidad alemana con al menos 5 años de residencia en el país. Cabe mencionar que el director de la Empresa 3 también tiene la nacionalidad mexicana, por ser hijo de padre mexicano. También se entrevistaron a cuatro titulares del área de Recursos Humanos, uno por empresa. Estas entrevistas se llevaron de manera individual, dentro de las instalaciones de la empresa.

Análisis de datos

Para el análisis correlacional se utilizó la correlación de Pearson. También se realizaron comparaciones de medias con Prueba T y ANOVA, cuando fue

necesario comparar entre grupos de empleados (*i.e.*, nivel jerárquico, edad, escolaridad y género).

Para los modelos de regresión se aplicó el método de regresión por pasos o *stepwise*. También se efectuó un análisis de co-linealidad e identificación de valores atípicos mediante la distancia de Mahalanobis (ver Anexo D, página 286).

Cálculo de la Atmósfera moral deseada. Para obtener la Atmósfera moral deseada se diseñó la Rúbrica de la atmósfera moral deseada o RAMD (ver Anexo E, página 288). En dicha rúbrica cada sub-escala de la atmósfera moral recibió un valor o puntaje. Las puntuaciones menores se otorgaron a sub-escalas consideradas menos deseables (*e.g.*, valores instrumentales, normas individuales) y las mayores a las deseables (*e.g.*, principios, valoración por trascendencia).

Con la RAMD, los comentarios de las entrevistas y contenidos de los documentos del programa ético se categorizaron en las sub-escalas que les correspondieran. Por ejemplo, si en los documentos del programa ético predominaba la mención de principios a los que se subordinaban reglas escritas, a esa empresa se le otorgaba la mayor puntuación de la RAMD en la dimensión Etapa de valores normativos. Del mismo modo, si en los documentos o en los comentarios de los entrevistados se mencionaba que los empleados debían apreciar a la empresa por el paquete de prestaciones que ésta les otorgaba; entonces la empresa recibía el puntaje correspondiente a Valoración instrumental, dentro de la dimensión Nivel de valoración de la organización.

En el caso de la dimensión Contenido de la norma solo se consideraron las normas o estándares de comportamiento escritos (*i.e.*, reglamentos, código de ética o equivalentes). A partir de la lectura de los mismos se calculó la proporción de normas que procuraban cada una de las sub-escalas de dicha dimensión: Normas de orden, Equidad sustantiva, comunidad, Justicia de procedimiento. En seguida, dependiendo de qué tan balanceada estuviera la combinación de las sub-escalas y de cuál tenía mayor presencia respecto de las demás, se otorgaba el puntaje señalado en la RAMD.

Una vez identificada la sub-escala de cada dimensión de la Atmósfera moral deseada que mejor describiera los contenidos del programa ético, se sumaban los puntajes asignados a cada sub-escala en la RAMD. Esto es, al puntaje obtenido en la sub-escala de Grado de colectividad, se le sumó el de la sub-escala de Fase de las normas, la de Etapa de valores normativos, Contenido de la norma; y así sucesivamente hasta integrar el de todas las dimensiones de Atmósfera moral deseada, incluidas en la RAMD. Con ello se obtuvo la Atmósfera moral deseada de cada empresa, expresada en valores numéricos.

Cálculo de la Atmósfera moral real. Para el análisis correlacional que permitiera la comprobación de las hipótesis planteadas, se obtuvo el promedio aritmético de las respuestas de los participantes en cada sub-escala. Dichos valores también se utilizaron en el análisis de regresión. Sin embargo, para comparar la deseabilidad de la Atmósfera moral real con la Atmósfera moral deseada (*i.e.*, para responder a las preguntas de investigación 2 a 5) fue necesario calcular un índice similar al que se utilizara para otra medida de deseabilidad moral. Para ello se tomó como referencia el Índice N2 con el que se obtiene la Competencia de razonamiento moral.

El Índice N2 (*i.e.*, índice número 2), fue propuesto por Rest *et al.* (1997) para calcular el tipo de moralidad o moralidades predominantes en un individuo. Ello se traduce en obtener la sub-escala o sub-escalas predominantes en cada una de las dimensiones que conforman la Atmósfera moral real (ver Anexo F, página 295, para más detalle sobre el cálculo de este índice). Con dicho índice es posible saber si en una dimensión en particular (*e.g.*, dimensión Valoración de la organización) los encuestados perciben una Valoración de club social que predomina por sí sola (*i.e.*, dominancia pura) o si va acompañada de cierto grado de Valoración instrumental o Valoración por trascendencia (*i.e.*, dominancia en transición).

Se calculó un índice para cada dimensión de la Atmósfera moral real. Dicho conjunto de índices recibió el nombre de Índices de la atmósfera moral real (IAMR).

Tabla 5.8 Puntajes asignados a las sub-escalas de la atmósfera moral real

Clasificación		Puntaje
Colectividad de las normas	Normas individuales	1
	Normas individuales en transición a normas de autoridad	2
	Normas de autoridad con remanente en normas individuales	3
	Normas de autoridad	4
	Normas de autoridad en transición a normas grupales	5
	Normas grupales con remanente en normas de autoridad	6
	Normas de clan	7
	Normas de clan en transición a normas colectivas	8
	Colectividad baja	9
	Colectividad moderada	10
	Alta colectividad	11
Fase de la norma	Ausencia de participación	1
	Ausencia de participación en transición a Aceptación no vinculante	2
	Aceptación no vinculante con remanente en ausencia de participación	3
	Aceptación no vinculante	4
	Aceptación no vinculante en transición a normas vinculantes	5
	Normas vinculantes con remanente en Aceptación no vinculante	6
	Normas vinculantes	7
Etapas de valores normativos	Instrumental	1
	Instrumental en transición a intereses de Clan	2
	Intereses de clan con remanente en Instrumental	3
	Intereses de clan	4
	Intereses de clan en transición a sistema social	5
	Sistema social con remanente en intereses de clan	6
	Sistema social	7
Valoración de la organización	Valoración instrumental	1
	Valoración instrumental en transición a club social	2
	Club social con remanente en valoración instrumental	3
	Club social	4
	Club social en transición a trascendencia	5
	Nivel de valoración por trascendencia bajo	6
	Nivel de valoración por trascendencia medio	7
	Nivel de valoración por trascendencia alto	8

Notas:  Sub-escalas de moralidad instrumental;  Sub-escalas de moralidad de grupo o clan;  Sub-escalas de moralidad de sistema social;  Sub-escalas de moralidad de principios

Al igual que con la RAMD, a cada sub-escala de las dimensiones de la Atmósfera moral real se le asignó un valor de acuerdo con su deseabilidad moral. Las menores puntuaciones se otorgaron a las sub-escalas menos deseables (ver Tabla 5.8). Estos valores sirvieron de base para el cálculo del índice de cada dimensión (e.g., Índice de colectividad de normas, Índice de fase de la norma). Para obtener la Atmósfera moral por empresa, se obtuvo la media de los índices de cada dimensión y de ello se computó la suma aritmética.

Cálculo de la Competencia de razonamiento moral. Tanto para el Razonamiento hipotético como para el Razonamiento práctico se efectuó el cálculo del Índice N2 conforme a lo estipulado por Rest *et al.* (1997). El Índice N2 (*i.e.*, índice número 2) para la Competencia de razonamiento moral agrupa la moralidad individualista instrumental con la moralidad de grupo, ya que los autores consideraron que ésta no se presentaba como predominante en adultos –a pesar de la evidencia en contrario aportada por Kohlberg-. Sin embargo, dada a la presencia de dicho tipo de moralidad en la atmósfera moral de los negocios en México se decidió agregar una etapa de predominio de la moralidad instrumental con tendencia a clan. El objetivo fue explorar la posibilidad de que dicha etapa estuviera presente entre los empleados mexicanos.

Para cada dimensión de la Competencia de razonamiento moral se obtuvo un índice N2. Éstos fueron utilizados para el análisis correlacional requerido para probar las hipótesis que involucraran a esta variable.

Empate entre valores numéricos de la Atmósfera moral deseada, Atmósfera moral real y Competencia de razonamiento moral. Para responder a las hipótesis que requieren el cálculo de diferencias o brechas entre la Atmósfera moral deseada, la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral (*i.e.*, hipótesis 10 a 16), fue necesario empatar los valores resultantes de la Rúbrica de Atmósfera Moral Deseada (RAMD), de los índices de la Atmósfera moral real (IAMR) y de los índices N2 para la Competencia de

razonamiento moral. Ello requirió desarrollar un parámetro común que permitiera la comparación directa entre atmósferas y niveles de razonamiento moral.

Dicho parámetro se encontró en lo propuesto por Scharf (1973) respecto a que las atmósferas morales podían clasificarse de manera similar a las etapas de desarrollo moral cognitivo. Ello es consistente con la afirmación de Kohlberg (1992), en relación a que las atmósferas eran el reflejo del desempeño del razonamiento moral resultante de la interacción de los individuos dentro de un contexto social. Por lo tanto, se desarrolló una tipología de atmósfera moral, utilizando la nomenclatura de etapas de desarrollo moral más reciente (*i.e.*, Rest, Narvaez, Bebeau y Toma, 1999). A la tipología propuesta por estos autores se le modificaron algunos términos (*i.e.*, Post-convencional cambió a Principios; Grupo a Clan) para hacerla más adecuadas al entorno organizacional. También se le agregaron las etapas correspondientes a la moralidad individualista instrumental para explorar la posibilidad de que dicha moralidad estuviera presente en contextos organizacionales integrados por empleados mexicanos. El Anexo G (página 298) muestra una descripción de las atmósferas morales en dominancia o estado puro, es decir, cuando un tipo de moralidad predomina sin la presencia significativa de una segunda.

Para aplicar la tipología a los valores de la Atmósfera moral deseada y de la Atmósfera moral real, fue necesario determinar qué rangos de los puntajes obtenidos de la RAMD y los índices IAMR correspondían a qué tipo de atmósfera. Es decir, identificar si una atmósfera con valor de 25 de 33 puntos posibles correspondía a una atmósfera de predominio en la moralidad de clan o de sistema social.

Para lo anterior, se calcularon puntuaciones para la RAMD y los IAMR considerando combinaciones posibles entre sub-escalas que denotaran la misma moralidad. Por ejemplo, de acuerdo con la RAMD los valores máximos de las sub-escalas que denotan una Atmósfera moral deseada con predominio en principios son: para Colectividad de normas, 4; para Fase de las normas, 5; Etapa de valores normativos, 8; Etapa de la comunidad, 4; Valoración de la organización, 4; y Contenido de la norma, 8. Ello suma 33. Si los valores en alguna de estas

variables cambiaran para corresponder a sub-escalas que denotaran una moralidad de sistema social, sin perder la predominancia en principios, la suma totalizaría entre 29 y 31 puntos, correspondiendo a una Atmósfera moral deseada de predominante en principios con remanente en mantenimiento del orden o sistema social. Un procedimiento similar se efectuó para la Atmósfera moral real. Con este procedimiento se calcularon los rangos de valores de la RAMD y los IAMR que aparecen en la Tabla 5.9.

Tabla 5.9 Valores equivalentes entre atmósfera moral deseada, la atmósfera moral real y la competencia de razonamiento moral

Atmósferas morales / Etapas de desarrollo moral cognitivo	Competencia de razonamiento moral	Rangos		Valor de equivalencia
		Atmósfera moral deseada	Atmósfera moral real	
Predominante en principios	-	32-33	-	9
Predominante en principios con remanente en mantenimiento del orden	7	29-31	-	8
Predominante en mantenimiento del orden en transición a principios	6	26-28	32-33	7
Predominante en mantenimiento del orden	5	24-25	28-31	6
Predominante en mantenimiento del orden con remanente en intereses de clan	4	21-23	24-27	5
Predominante en intereses de clan en transición a mantenimiento del orden	3	18-20	20-23	4
Predominante en intereses de clan	2	15-17	16-19	3
Predominante en intereses de clan con remanente instrumental	1	13-14	12-15	2
Predominante instrumental en transición a intereses de clan	0	10-12	8-11	1
Predominante instrumental	-	7-9	1-7	0

Notas: A mayor puntaje mayor deseabilidad. Atmósferas moralmente no deseables.

Es importante aclarar que, de acuerdo con lo mencionado en el segundo párrafo de la página 123, las sub-escalas de menor deseabilidad no permiten la existencia de aquellas de mayor deseabilidad. Por tanto, al obtener los rangos de la Tabla 5.9 no se consideró la existencia de atmósferas que tuvieran sub-escalas con deseabilidad moral demasiado distante, es decir, sub-escalas que denotaran moralidad instrumental junto con aquellas indicando moralidad de principios.

En la citada tabla los valores mostrados en la columna Competencia de razonamiento moral son los proporcionados por Rest *et al.* (1999), que resultan de su Índice N2. Se asignó un valor de *cero* a la etapa de moralidad instrumental que se agregó. La columna de la extrema derecha corresponde a los valores de equivalencia, asignados una vez realizado el empate entre los valores de la RAMD, los IAMR y el índice N2.

Con base en los valores de equivalencia se calcularon las diferencias o discrepancias entre Atmósfera moral deseada y Atmósfera moral real, restando el valor de la primera al de la segunda. Lo mismo se hizo para la brecha entre las atmósferas deseada o real y la Competencia de razonamiento moral. Lo que resultara de lo anterior se elevó al cuadrado, a fin de eliminar los efectos de sustracciones con resultado negativo en un análisis de correlación.

Capítulo 6

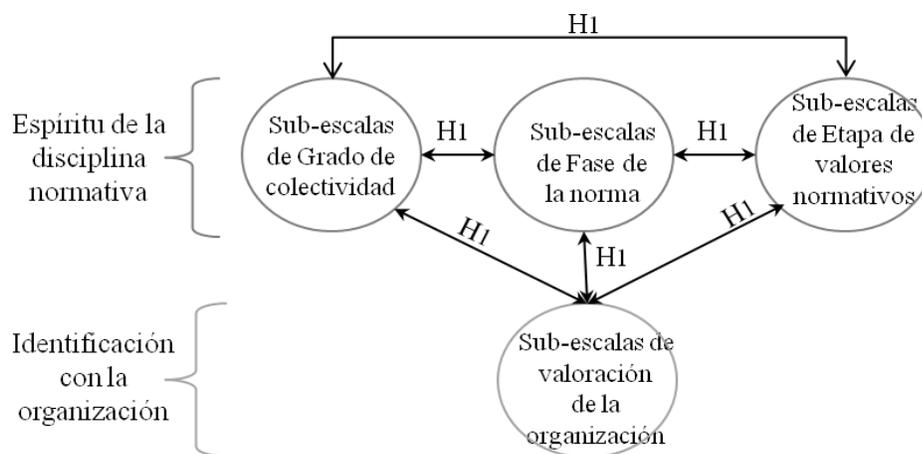
Resultados

Prueba de hipótesis

Relación entre las sub-escalas del constructo atmósfera moral. Para verificar si el comportamiento del constructo atmósfera moral en entornos organizacionales era consistente con la teoría, se planteó la hipótesis 1: *Existe una correspondencia entre la deseabilidad moral de las sub-escalas de la atmósfera moral real, en contextos organizacionales.*

La relación hipotética planteada –ya con la eliminación de la Etapa de la comunidad debido a que se descartó durante las pruebas de validez de constructo del CAMR (ver el tercer párrafo, página 193)-, es la que se muestra en la siguiente figura.

Figura 6.1 Relación hipotética entre dimensiones de la Atmósfera moral real



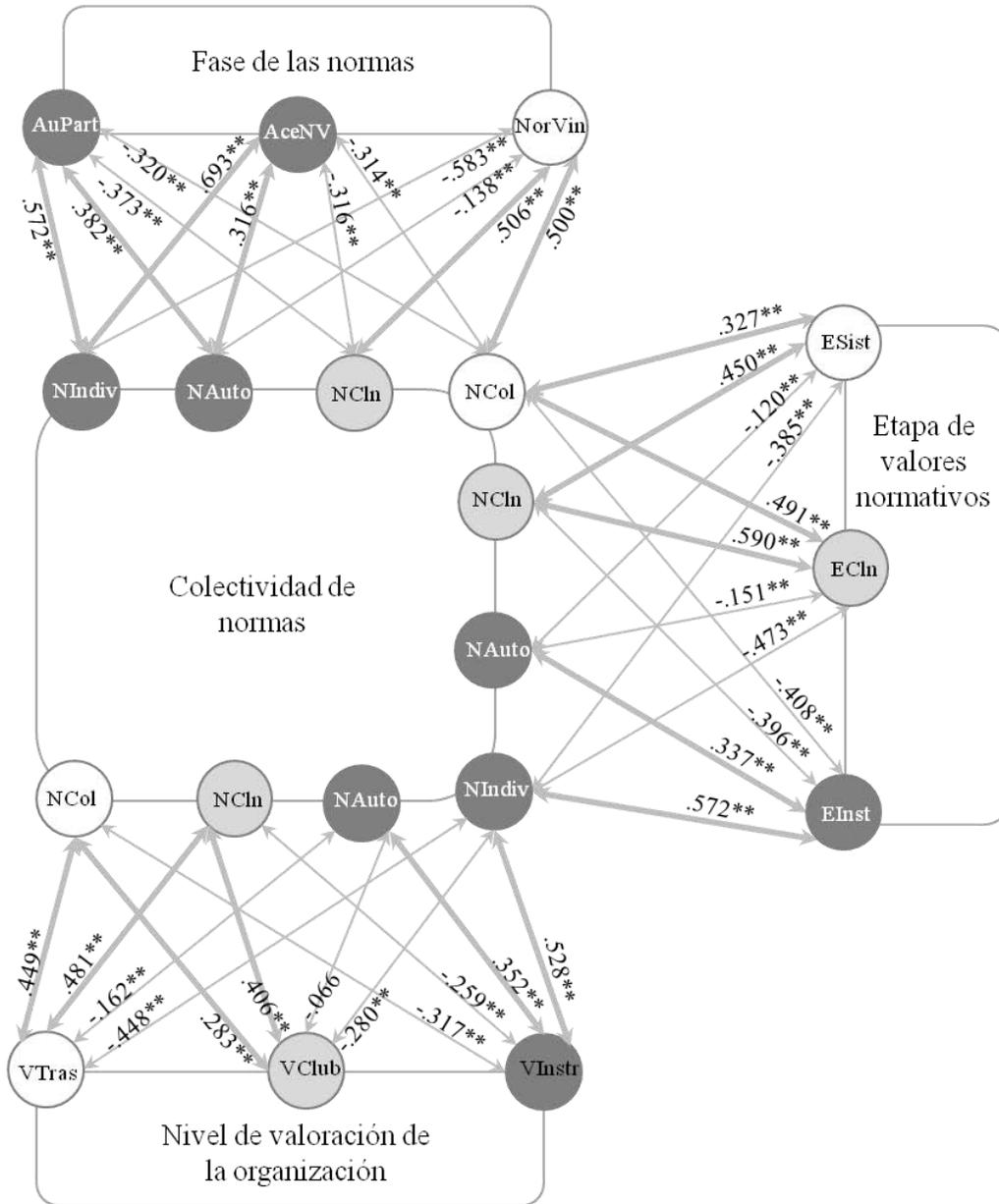
Análisis de relaciones entre sub-escalas. Para probar la hipótesis 1 se llevó a cabo un análisis correlacional –de Pearson- entre las sub-escalas (ver figuras 6.2 a 6.4). De este resultó una relación positiva entre sub-escalas de la misma

deseabilidad moral y una relación negativa entre sub-escalas de distinta deseabilidad moral. Ello se traduce en que desempeños de juicio moral de niveles inferiores solo puedan reflejar atmósferas morales descritas por sub-escalas de baja deseabilidad moral. De igual modo, niveles inferiores de juicio moral impiden la presencia de sub-escalas con mayor deseabilidad moral. Lo anterior es coherente con la teoría de atmósfera moral (ver segundo párrafo, página 123).

Puede notarse en la Figura 6.2 que la Valoración de club social (VClub) no tiene relación con las Normas de Autoridad (NAuto). De ello es posible inferir que la existencia de normas de autoridad no influye en que los empleados valoren a la empresa como un club social o lugar donde es posible generar relaciones de amistad y profesionales. La sub-escala Normas de Autoridad, que es una sub-escala no deseable, también presenta las correlaciones más débiles con sub-escalas moralmente deseables como: Valoración por trascendencia, Etapa de valores de clan, Etapa de valores de sistema social y Fase de norma vinculante. Esto sugiere que la presencia de normas de autoridad no influye en que los empleados aprecien a la compañía por la trascendencia de su trabajo y de la misión empresarial. Se requerirá de un estudio posterior para poder explorar la razón de la ausencia de relación entre dichas sub-escalas.

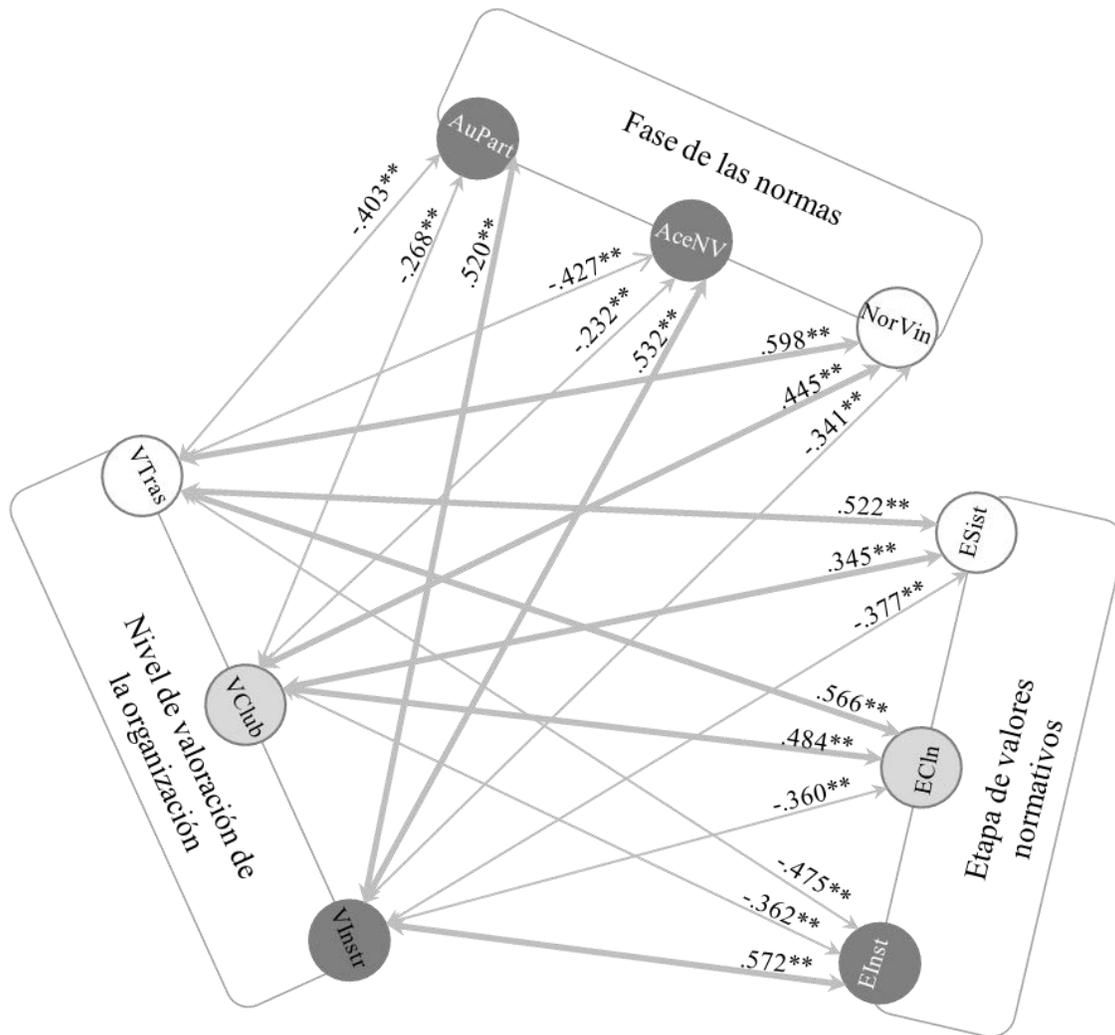
De acuerdo con la teoría de desarrollo moral el desempeño de una moralidad de grupo o clan, correspondería a sub-escalas moralmente no deseables. Por ello, se esperaba que éstas correlacionaran negativamente con aquellas que denotan una moralidad de sistema social o superior. Sin embargo, en las figuras 6.2 a 6.4 se puede ver que las sub-escalas que denotan moralidad de grupo (*i.e.*, círculos en gris) presentaron una relación positiva con las sub-escalas de nivel de deseabilidad superior (*i.e.* círculos en blanco) y una relación negativa con las no deseables (*i.e.*, círculos en gris oscuro). Por lo tanto, es posible categorizarlas como parcialmente deseables. Aun así, se requerirá de un estudio posterior para explorar lo anterior.

Figura 6.2 Correlaciones entre sub-escalas de Colectividad de normas, Fase de las normas, Etapa de valores normativos y Nivel de valoración de la organización



Notas: ○ Sub-escalas deseables, ◐ sub-escalas parcialmente deseables, ● sub-escalas no deseables
 NIndiv= norma individual, NAuto= normas de autoridad, NCln= Normas de clan, NCol= normas colectivas;
 AuPart= ausencia de participación, AceNV= Aceptación no vinculante, NorVin= normas vinculantes; VInstr= valoración instrumental, VClub= valoración de club social, VTras= valoración por trascendencia; EInst= valores instrumentales, ECln= valores de clan, ESist= valores de sistema social.
 ➔ Relación positiva; ➤ relación negativa; ** p < 0.01; *p < 0.05.

Figura 6.3 Correlaciones entre sub-escalas Nivel de valoración, Fase de las normas y Etapa de valores normativos

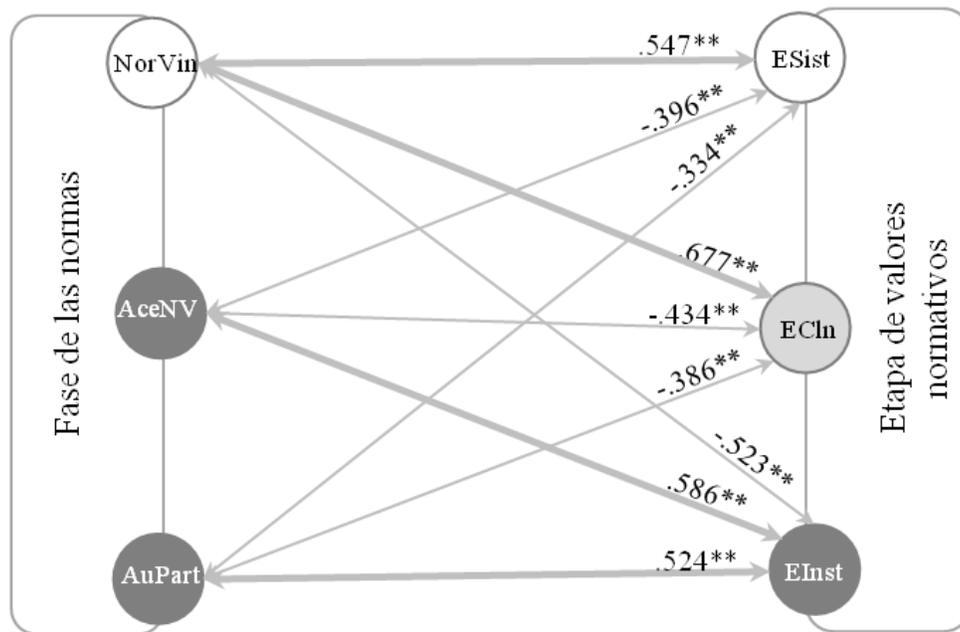


Notas: ○ Sub-escalas deseables, ◐ sub-escalas parcialmente deseables, ● sub-escalas no deseables
 AuPart= ausencia de participación, AceNV= Aceptación no vinculante, NorVin= normas vinculantes;
 EInst= valores instrumentales, ECln= valores de clan, ESist= valores de sistema social;
 VInstr= valoración instrumental, VClub= valoración de club social, VTras= valoración por trascendencia.
 ➔ Relación positiva; ➡ relación negativa; ** p < 0.01; *p<0.05.

Las correlaciones más fuertes se presentan entre las Normas individuales y la Fase de Aceptación no vinculante ($r = .693$, $p < 0.01$) –ver Figura 6.2-, y Fase de normas vinculantes y Etapa de valores de clan ($r = .677$, $p < 0.01$) –ver Figura 6.4-. Lo anterior sugiere que la presencia de Normas individuales ocasiona que las

personas no se sientan obligadas a cumplir las normas que otros propongan, aun cuando coincidan ideológicamente con ellas (*i.e.*, Aceptación no vinculante), a menos que dichas normas tengan como objetivo fortalecer los lazos entre los miembros del área o grupo al que se pertenece (*i.e.*, Etapa de valores de clan).

Figura 6.4 Correlaciones entre sub-escalas Fase de las normas y Etapa de valores normativos



Notas: ○ Sub-escalas deseables, ● sub-escalas parcialmente deseables, ● sub-escalas no deseables
 AuPart= ausencia de participación, AceNV= Aceptación no vinculante, NorVin= normas vinculantes;
 EInst= valores instrumentales, EClu= valores de clan, ESist= valores de sistema social;
 ➔ Relación positiva; ➔ relación negativa; ** p < 0.01.

También se da una correlación positiva fuerte entre las Normas de clan y la Etapa de valores de clan ($r=.590$, $p> 0.01$) –ver Figura 6.2 -; lo que implica que los empleados tendrán mayor interés en participar en la creación de normas para su área, si éstas buscan incrementar la armonía y cohesión de grupo.

Otra relación positiva fuerte se da entre la Fase de norma vinculante y Valoración por trascendencia ($r=.598$, $p<0.01$) -ver Figura 6.3-, y una relación negativa fuerte entre la primera de éstas y la Etapa de valores instrumentales ($r=$

-523, $p < 0.01$) –ver Figura 6.4-. Ello sugiere que el compromiso de un empleado con el cumplimiento de normas (*i.e.*, norma vinculante) se puede ver incrementado si considera que su trabajo y los productos de la empresa son importantes o de trascendencia; pero, dicho compromiso se reduce si se percibe que en la compañía se hace un uso instrumental de las personas y de otras organizaciones o se persiguen fines egoístas (*i.e.*, Etapa de valores instrumentales).

Los resultados anteriores soportan la hipótesis 1 - *existe una correspondencia entre las sub-escalas de la atmósfera moral en contextos organizacionales*-. Es decir, su comportamiento es consistente con lo que se deduce de la teoría de atmósfera moral: una relación positiva entre las sub-escalas de la misma deseabilidad moral y una relación negativa entre las escalas de distinta deseabilidad moral. A manera de verificación de consistencia, los datos de la Empresa 4 –que más registros aportó a la muestra- se dividieron en dos grupos, con los cuales se hizo una nueva prueba de hipótesis (ver Anexo H, pp. 302-305). Para el caso de la hipótesis 1, los resultados de ambos grupos de la Empresa 4 son consistentes con los de la muestra completa, lo que confirma la aceptación de la citada hipótesis.

Deseabilidad moral y relación ente la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. Para identificar el nivel de deseabilidad moral de las atmósferas morales deseada y real, es necesario responder las preguntas de investigación 2 a 5 (*i.e.*, ¿Cuál es la Atmósfera moral deseada y qué tan moralmente deseable es? ¿Cuál es la Atmósfera moral real de las organizaciones y qué tan moralmente deseable es?). Para determinar la relación entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real se planteó la hipótesis 2:

H2: A mayor atmósfera moral deseada, mayor atmósfera moral real

A manera de verificación previa a la respuesta de las preguntas de investigación señaladas, se llevó a cabo un análisis de datos atípicos (ver Anexo D, página 286), con el fin de poder identificar aquellos que no fueran consistentes

con el grueso de la muestra. El resultado fue la ausencia de datos atípicos con un valor máximo de la Distancia de Mahalanobis, de 19.435, menor al valor crítico de 22.46 para 6 grados de libertad (*i.e.*, las cuatro dimensiones de Atmósfera moral y las dos dimensiones de Competencia de razonamiento moral).

También se realizaron pruebas T y ANOVA para revisar si existían diferencias estadísticamente significativas en la Atmósfera moral real percibida por grupos de empleados (ver Anexo I, página 313). A partir de dicha revisión se puede afirmar que no existen diferencias significativas en la Atmósfera moral real percibida en la muestra de 412 empleados, a pesar de diferencias en jerarquía, edad, género y escolaridad.

¿Cuál es Atmósfera moral deseada y qué tan deseable es? De las cuatro empresas estudiadas solo la 3 y la 4 tienen una Atmósfera moral deseada en niveles de moralidad aceptables (ver Tabla 6.1). Es decir, sus programas éticos promueven el respeto a las normas y el comportamiento con base en principios rectores. La Atmósfera moral deseada de la Empresa 1 resultó no deseable porque su programa ético, según palabras de los directores entrevistados, se enfocaba en generar cohesión de grupo y lealtad a la empresa a través de concesiones a los empleados (*i.e.*, trabajo desde casa, horario flexible). Es decir, aunque se pretendía generar un compromiso en el empleado en términos de una identificación con la empresa y su misión, las políticas y los discursos del director planteaban un tipo de adeudo individuo-empresa benefactora (*e.g.*, dado que la empresa permite recorrer el horario de entrada para dejar a los hijos en la escuela, entonces la empresa tiene el derecho de demandar que esos empleados se queden más tiempo o trabajen en domingo).

En el caso de la Empresa 2, su código de ética mostraba normas seguidas de sanciones, lo que implica la demanda de obediencia so pena de castigo. Además, dicho documento señalaba que el objetivo del documento era evitar problemas legales. Sin embargo, en entrevista con el director general y la titular de recursos humanos, ambos coincidieron -en entrevistas separadas- en la importancia del cumplimiento del programa para la creación de un clima de cordialidad y creación

de lazos duraderos con el cliente. Ello implica una contradicción entre las normas escritas y los objetivos planteados para el programa.

Tabla 6.1 Atmósfera moral deseada y Atmósfera moral real por empresa

Dimensión	Empresa 1				Empresa 2			
	Atmósfera moral deseada		Atmósfera moral real		Atmósfera moral deseada		Atmósfera moral real	
	Pr	Sub-escala	Pi	Sub-escala	Pr	Sub-escala	Pi	Sub-escala
Grado de colectividad	2	Normas de autoridad	6	Normas de clan con remanente en normas de autoridad	2	Normas de autoridad	7	Normas de clan
Fase de la norma	1	Expectativa ingenua	5	Aceptación no vinculante en transición a normas vinculantes	1	Expectativa ingenua	5	Aceptación no vinculante en transición a normas vinculantes
Etapas de valores normativos	1	Sistema social en transición a principios	5	Predominio de intereses de clan en transición a sistema social	1	Predominio instrumental	5	Predominio de intereses de clan en transición a sistema social
Contenido de la norma	6	Orden 60% Justicia 5% Equidad 30% Comunidad 5%	N.A.		1	Orden 60% Justicia 3% Equidad 35% Comunidad 2%	N.A.	
Nivel de valoración de la organización	3	Relaciones y cuidado mutuo	6	Valoración de club social en transición a trascendencia	3	Relaciones y cuidado mutuo	7	Valoración por trascendencia en nivel no vulnerable
Etapas de la comunidad	4	Contrato Social	N.A.		2	Reciprocidad concreta	N.A.	
Atmósfera moral	17	Predominio de intereses de clan	22	Predominio de intereses de clan en transición a mantenimiento del orden	10	Predominante instrumental en transición a intereses de clan	24	Predominio en mantenimiento del orden con remanente en intereses de clan

Notas: Pr = puntaje en rúbrica de atmósfera moral deseada (RAMD); Pi= puntaje en índice de la atmósfera moral real; N.A. = dimensiones no medidas en la Atmósfera moral real.

Tabla 6.1 (continuación)
Atmósfera moral deseada y Atmósfera moral real por empresa

Dimensión	Empresa 3				Empresa 4			
	Atmósfera moral deseada		Atmósfera moral real		Atmósfera moral deseada		Atmósfera moral real	
	Pr	Sub-escala	Pi	Sub-escala	Pr	Sub-escala	Pi	Sub-escala
Grado de colectividad	3	Normas de Clan	7	Normas de clan	4	Normas Colectivas	6	Normas de clan remanente en normas de autoridad
Fase de la norma	5	Normas reforzadas por convencimiento	6	Normas vinculantes con remanente en Aceptación no vinculante	5	Normas reforzadas por convencimiento	6	Normas vinculantes con remanente en Aceptación no vinculante
Etapas de valores normativos	8	Predominante en principios	5	Predominio en intereses de clan en transición a sistema social	8	Predominante en principios	5	Predominio en intereses de clan en transición a sistema social
Contenido de la norma	5	Orden 45% Justicia 15% Equidad 20% Comunidad 20%	N.A.	N.A.	5	Orden 35% Justicia 30% Equidad 20% Comunidad 15%	N.A.	N.A.
Nivel de valoración de la organización	3	Valoración por club social	6	Valoración por trascendencia en nivel vulnerable	4	Valoración por trascendencia	6	Valoración por trascendencia en nivel vulnerable
Etapas de la comunidad	4	Contrato social	N.A.	N.A.	4	Contrato social	N.A.	N.A.
Atmósfera moral	28	Predominio en mantenimiento del orden en transición a principios	24	Predominio en mantenimiento del orden con remanente en intereses de clan	30	Predominio en principios con remanente en mantenimiento del orden	23	Predominio intereses de clan en transición a mantenimiento del orden

Notas: Pr = puntaje en rúbrica de atmósfera moral deseada (RAMD); Pi= puntaje en índice de la atmósfera moral real; N.A. = dimensiones no medidas en la Atmósfera moral real.

Grado de colectividad y Fase de las normas deseados. Los programas de las empresas 1 y 2 no procuraban la participación de sus empleados en la creación de las normas (i.e. Grado de colectividad- normas de autoridad). Sus directivos

esperaban que los empleados se comprometieran con su cumplimiento sin ningún tipo de refuerzo (*i.e.* Fase de expectativa ingenua). En cambio, en la Empresa 3 se tenían normas de Clan reforzadas por convencimiento, es decir, que el grupo de directores acordaba los contenidos del Programa ético, trasmitiéndolos a sus empleados y reforzando dichas normas mediante la persuasión. La Empresa 4, por su parte, tenía Normas colectivas reforzadas por convencimiento; esto es, programas formales para que los empleados de cualquier nivel y área propusieran la creación de normas e iniciativas para mejorar la ética corporativa.

Contenido de la norma y Etapa de valores normativos prescritos. Para la dimensión Contenido de la norma solo se consideró lo contenido en el código de ética, ya que ésta mide el objetivo de normas escritas. Las cuatro empresas estudiadas mostraron niveles deseables de moralidad en estas dimensiones, excepto la Empresa 2. Ésta presentó normas escritas fundamentadas en valores instrumentales y que buscaban, principalmente, proteger la propiedad de la empresa y promover la productividad (*i.e.*, Normas de orden). Si bien había una cierta presencia de Normas de equidad sustantiva (*i.e.*, evitar aspectos como la discriminación y la violación a la privacidad del empleado), los otros tipos de normas estaban prácticamente ausentes (*i.e.*, Normas de justicia procedimental y Normas de comunidad).

En el caso de la Empresa 1, su código de ética contenía mayormente normas de orden, incluyendo los estándares internacionales aplicables a la actividad de la empresa, los cuales estaban fundamentados en valores de sistema social y principios. Sin embargo, a pesar de tener políticas de Recursos humanos enfocadas a la creación de un sentido de comunidad, el código de ética de la organización no incluía directrices respecto del trato entre empleados.

Por su parte, las empresas 3 y 4 tenían principios rectores identificables en sus códigos (*e.g.*, trabajo en equipo, integridad), junto con normas específicas para procurar la relación entre empleados, su identificación con la empresa, respeto a la propiedad de la compañía a la par de la integridad de la persona, tratamiento a los informantes o *whistleblowers*, entre otros temas similares. Con ello abarcaron

los cuatro tipos o contenidos de las normas (*i.e.*, Normas de orden, Normas de equidad, Normas de Justicia y Normas de comunidad).

Etapa de la comunidad y Valoración de la organización deseados. Los diversos documentos y políticas asociadas al programa ético de las empresas 1 y 2 estaban encaminados a crear un grupo de empleados a los que les gustara trabajar juntos (*i.e.*, Valoración de club social). En la Empresa 1, se buscaba crear un equipo con integrantes identificados con la misión de la empresa que les llevara a trabajar en equipo por el bien de ellos mismos y del cliente (*i.e.*, Etapa de comunidad de contrato social). Sin embargo dicha intención se contradecía con algunos discursos del director general que apuntaban a una valoración de la compañía con base en el buen trato y concesiones a los empleados (*i.e.*, Etapa de valoración de club social). En cambio, en la Empresa 2, sus directores declararon buscar un buen ambiente de trabajo con gente que se apoyara entre sí (*i.e.*, Club social) y que ello se tradujera en un buen trato con el cliente; lo que denota la presencia de un intercambio empresa-empleado con un fin instrumental (*i.e.*, Reciprocidad concreta).

En general las empresas 1 y 2 tenían programas éticos poco integrados, es decir, conformados por códigos de ética con contenidos legales (*i.e.*, Contenidos de orden) que no coincidían con otros documentos (*e.g.*, cartas) y con los objetivos manifestados por los directores durante la entrevista. Estas dos empresas carecían de normas escritas que regularan la interacción entre los empleados y la valoración con la organización (información que tuvo que ser obtenido durante las entrevistas). Lo anterior no ocurrió en los programas de las empresas 3 y 4 cuyos programas presentaban mayor formalidad tanto en contenidos como en el formato en que se presentaban (*e.g.*, la Empresa 3 tenía un cuaderno empastado y un portal en intranet con la filosofía de la empresa, código, reglamentos, programas de integración, programas de equidad de género).

¿Cuál es la Atmósfera moral real y qué tan deseable es? De las cuatro empresas estudiadas, las empresas 1 y 4 resultaron con atmósferas en niveles no deseables, debido al predominio de intereses de clan. En la Empresa 1, si bien no

hubo remanente en comportamientos instrumentales, tampoco se tuvo tendencia a mantenimiento del orden. Ello implica que en esta empresa los empleados percibieron que lo correcto era buscar la aprobación de un grupo pequeño de allegados, cuidando aspectos como la lealtad al líder del clan (e.g., jefe). En el caso de la Empresa 4, los empleados también percibieron una predominancia de clan, pero procurando que la aprobación del jefe y colegas de trabajo no implicara una violación constante de las normas de la empresa. En cambio, las empresas 2 y 3, resultaron con una Atmósfera moral real predominante en mantenimiento del orden con remanente en clan. Esto sugiere que se busca cumplir con las obligaciones y roles de su puesto, sin descuidar *demasiado* sus vínculos personales con colegas de trabajo y jefes.

Grado de colectividad real y fase de la norma real. En las cuatro empresas predominaron las Normas de clan, lo cual denota que los empleados tienden a contemplar o ser conscientes únicamente de las normas que les refuerza su jefe inmediato o sus compañeros de trabajo; ignorando aquellas que el grupo no procura. En las empresas 2 y 3 dicha visión de las normas estuvo más marcada por lo que indicaba el jefe (i.e., remanente en Normas de autoridad) que por aquellas que sus colegas promovían.

Respecto de la Fase de la norma, en las empresas 1 y 2, los empleados percibieron que la mayoría de las normas no se cumplían (i.e., Aceptación no vinculante con tendencia a normas vinculantes). En la Empresa 1, la proporción de normas que se respetaban pudiera estar explicada por la presencia de Normas de autoridad, es decir, que la tendencia a normas vinculantes que muestra esa empresa corresponda a las normas que tienen su fuente en los jefes. En el caso de la Empresa 2, donde dominaron las Normas de clan, probablemente solo se cumplan aquellas que provengan de colegas o jefes a los que se respeta. Por otro lado, en las empresas 3 y 4 los empleados percibieron que la mayoría de las normas se respetaban (i.e., Normas vinculantes con remanente en Aceptación no vinculante), pero que en ciertas ocasiones ello no ocurría.

Etapas de valores normativos real. Los empleados de las cuatro empresas coincidieron en percibir que las normas enfocadas a mantener la armonía dentro

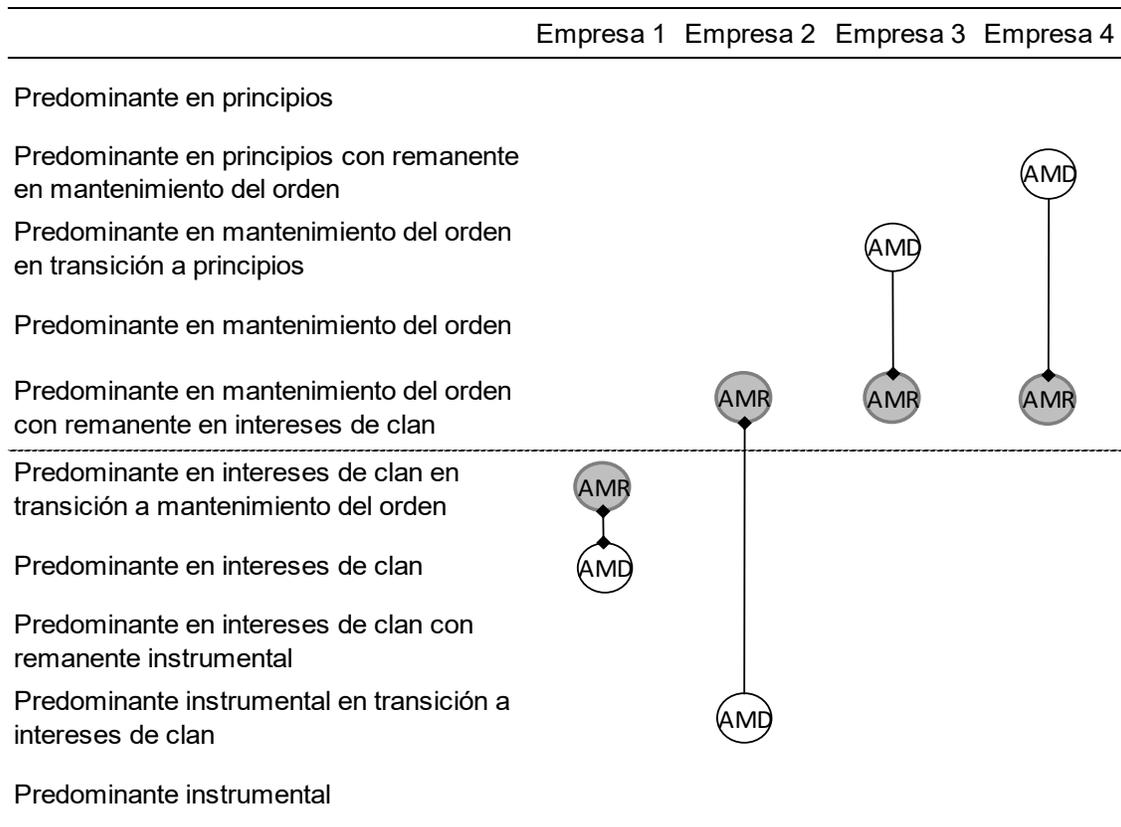
del área y la aceptación del individuo dentro de ésta, eran las que tenían mayor significado o importancia. A éstas le siguieron las que procuran el orden y el buen funcionamiento de la empresa. Ello sugiere que estas personas concentran sus esfuerzos en obtener la aprobación de jefes y colegas de trabajo, siempre y cuando ello no implique una violación sistemática de las normas establecidas (en el caso de las empresas 3 y 4 con predominio en normas vinculantes), ni se entre en conflicto con las responsabilidades de su puesto y la misión de la empresa (esto aplica a la empresa 2 con Valoración por trascendencia en nivel no vulnerable –ver siguiente párrafo-).

Nivel de valoración real de la organización. Todas las empresas, con excepción de la Empresa 1, resultaron con un nivel de Valoración predominante por trascendencia (*i.e.*, valorar la trascendencia del trabajo efectuado y la misión de la empresa). Lo anterior sugiere que el predominio de Normas de clan y la procuración de la aprobación de jefes y colegas (*i.e.*, Etapa de valores de clan), están limitados por la importancia que el empleado le da a su trabajo y al producto o servicio que la empresa ofrece. En el caso de la Empresa 2, la valoración por trascendencia es no vulnerable, es decir, que la persona no solo tiene clara la trascendencia de su labor y de la empresa, sino que además la considera importante. En cambio, en las empresas 3 y 4 es vulnerable, sea porque la trascendencia del trabajo realizado no queda muy clara o porque a pesar de ello el individuo no la considera tan importante.

En una comparación visual de las atmósferas deseada y real de cada empresa (ver Figura 6.5) puede apreciarse que las empresas 1 y 3 tienen una Atmósfera moral deseada consistente con su Atmósfera moral real, en el sentido de que en ambas predomina el mismo tipo de moralidad (*i.e.*, predominio en intereses de clan en la Empresa 1 y predominio en mantenimiento del orden en la Empresa 3). Sin embargo las atmósferas deseada y real de la Empresa 1 son moralmente no deseables. Además, tanto en ésta empresa como en la Empresa 2, la Atmósfera moral deseada tiene una deseabilidad moral menor que la Atmósfera moral real. Ello sugiere que el programa ético no está siendo reforzado o es parcialmente ignorado por empleados cuyos valores y normas compartidos son de una

deseabilidad moral mayor al de las normas escritas. En el caso de la Empresa 4, ésta requiere consolidar los valores y normas de sistema social (i.e., mantenimiento del orden) y desincentivar los comportamientos de clan, para poder acercarse al tipo de atmósfera que pretende implantar el programa ético.

Figura 6.5 Brecha la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real



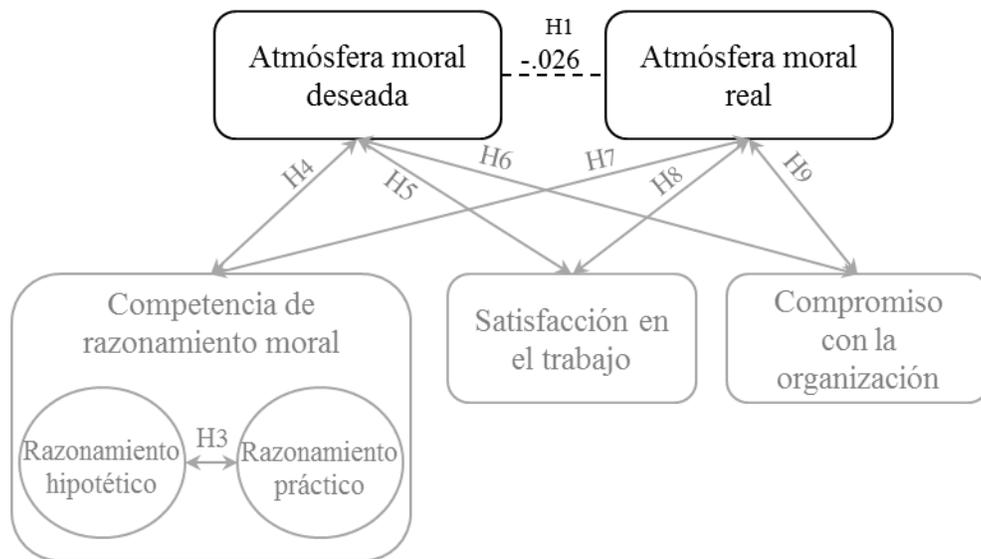
Notas: Las atmósferas están ordenadas de mayor a menor deseabilidad. La línea punteada horizontal indica el inicio de las atmósferas no deseadas.

AMD= atmósfera moral deseada; AMR = atmósfera moral real.

Las líneas verticales entre ambas atmósferas indican la brecha entre éstas. Idealmente la AMD debe tener mayor deseabilidad moral que la AMR y en ambas debe predominar el mismo tipo de moralidad.

Relación entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. El análisis cualitativo anterior solo permite identificar coincidencias y brechas entre las atmósferas deseada y real, lo cual no implica una relación entre éstas. Por ello se llevó a cabo un análisis correlacional que resultó en una ausencia de relación entre estas variables ($r = -.026$; significancia bilateral 0.606) –ver Figura 6.6-. Con ello se rechaza la hipótesis 2 - *a mayor Atmósfera moral deseada, mayor Atmósfera moral real*-, ya que, en el caso de las empresas estudiadas, el contenido de sus programas éticos no tiene influencia sobre el tipo de normas y valores que sus empleados comparten. Ello también sugiere que las coincidencias señaladas en el párrafo anterior (*i.e.*, que tanto en la atmósfera moral real como en la deseada de la Empresa 3 exista un predominio de moralidad de sistema social) no pueden ser atribuidas al programa ético.

Figura 6.6 Relación entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real



Notas: - - - falta de relación; \longleftrightarrow relación entre variables. Se muestran en gris claro las relaciones con las demás variables consideradas en el estudio, a manera de referencia.

Efectos de la Atmósfera moral deseada en la Competencia de razonamiento moral, Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Con el fin de explorar estas relaciones se plantearon las siguientes hipótesis:

H3: A mayor Razonamiento Hipotético, mayor Razonamiento práctico

H4: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados

H5: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Satisfacción en el trabajo

H6: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Compromiso con la organización

Previo a la comprobación de las hipótesis se obtuvo el Índice N2 para el Razonamiento hipotético y Razonamiento práctico de los empleados. Se verificó si había diferencias estadísticamente significativas entre empleados, encontrando que éstas solo se presentan por nivel jerárquico y escolaridad (ver Anexo J, página 315). Ello es consistente con la teoría de desarrollo moral cognitivo, en el sentido de que el nivel jerárquico implica distinta toma de rol y la escolaridad influye en la capacidad intelectual, que son dos de los factores que más inciden en el juicio moral. También se calcularon los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización.

Competencia de razonamiento moral. De los empleados en las empresas 2, 3 y 4, entre el 42% y el 45% tienen un Razonamiento hipotético predominante en mantenimiento del orden con remanente en intereses de clan (ver Tabla 6.2). La única excepción fue la Empresa 1, donde el 33% de los empleados tienen un Razonamiento hipotético predominante en intereses de clan con tendencia a mantenimiento del orden, seguido de un 27% en predominio de mantenimiento del orden con remanente en intereses de clan.

Tabla 6.2 Competencia de razonamiento moral por empresa

Etapa de desarrollo moral cognitivo	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
	Rh	Rp	Rh	Rp	Rh	Rp	Rh	Rp
Predominante en principios con remanente en mantenimiento del orden	13%	13%	6%	17%	9%	19%	5%	16%
Predominante en mantenimiento del orden en transición a principios	20%	47%	23%	63%	25%	39%	25%	49%
Predominante en mantenimiento del orden con remanente en intereses de clan	27%	27%	42%	19%	42%	29%	45%	21%
Predominante en intereses de clan en transición a mantenimiento del orden	33%	13%	29%	2%	22%	7%	23%	5%
Predominante en intereses de clan con remanente instrumental	7%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%
Predominante instrumental en transición a intereses de clan	0%	0%	0%	0%	1%	6%	2%	8%

Notas: Rh= Razonamiento hipotético; Rp= Razonamiento práctico. Los porcentajes en negritas indican la mayor concentración de empleados en dicha etapa de desarrollo moral cognitivo. Las atmósferas están ordenadas de mayor a menor deseabilidad. La línea punteada horizontal indica la frontera entre atmósferas moralmente deseables y no deseables;  Atmósferas moralmente no deseables.

En lo que respecta al Razonamiento práctico, al menos la mitad de los empleados en las cuatro empresas presentaron un predominio en mantenimiento del orden en transición a principios o superior (*i.e.*, predominio en principios con remanente en mantenimiento del orden). Ello sugiere que para los empleados de estas empresas la forma correcta de comportarse en el contexto organizacional es respetando las leyes, cumpliendo responsabilidades asignadas a su puesto, además de procurar los principios rectores de la empresa (*e.g.*, integridad, trabajo en equipo). Es pertinente reiterar que el Razonamiento práctico no es predictivo del comportamiento, solo indica patrones o concepciones del individuo sobre lo bueno y lo malo; lo que concibe como conducta esperada en el entorno laboral.

Satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización. Las tablas 6.3 y 6.4 muestran los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización en las empresas estudiadas. Como puede observarse, la Empresa 3 muestra los niveles más altos de satisfacción, incluso en rubros que tradicionalmente suelen presentar bajos niveles de aprobación: Políticas de promoción y Pago. También es la que muestra el más alto nivel de satisfacción entre colegas de trabajo, a diferencia de la Empresa 1 que muestra un alto nivel de insatisfacción. Además de lo anterior la Empresa 3 es la única donde la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real están, ambas, en niveles aceptables de deseabilidad moral.

Existe consenso en las cuatro empresas respecto a que su mayor fuente de satisfacción es la Tarea. La satisfacción con el supervisor muestra altos niveles de satisfacción en las empresas 1 y 2, así como niveles moderados en las demás organizaciones.

Tabla 6.3 Niveles de Satisfacción con el trabajo en las empresas estudiadas

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
1. Tarea	1. Tarea	1. Tarea	1. Tarea
2. Supervisor	2. Supervisor	2. Empresa	2. <i>Colegas</i>
3. Empresa	3. Empresa	3. Colegas	3. <i>Supervisor</i>
4. <i>Colegas</i>	4. <i>Colegas</i>	4. <i>Supervisor</i>	4. <i>Empresa</i>
5. Políticas de promoción	5. Pago	5. <i>Pago</i>	5. Políticas de promoción
6. Pago	6. Políticas de promoción	6. Políticas de promoción	6. Pago

Notas: Los rubros donde al menos 2/3 de los empleados se sienten mayor o totalmente satisfechos se muestran en **negritas**; en *itálicas* aquellos donde 33% y 66% de los empleados están mayor o totalmente satisfechos; y en gris aquellos donde menos del 33% de los empleados están mayor o totalmente satisfechos.

El rubro Satisfacción con la empresa, indica la aprobación hacia la forma en que se conduce a la organización y con ésta en general. Los niveles de satisfacción en estas empresas son moderados, excepto en la Empresa 3, donde existe un nivel alto de aprobación. En cuanto a los niveles de compromiso, el rubro con mayores niveles es el de Orgullo de pertenecer a la organización, excepto en la Empresa 3 donde se privilegia la Coincidencia en valores. Esta empresa

también presenta los mayores niveles de Compromiso de sus colaboradores con la organización, siendo la única donde entre un 33 y 66% de los empleados están dispuestos a dar más de lo que se solicita e incluso sacrificar el puesto actual con tal de permanecer en la empresa.

Tabla 6.4 Niveles de Compromiso con la organización en las empresas estudiadas

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
1. Orgullo	1. Orgullo	1. Coincidencia	1. Orgullo
2. <i>Coincidencia en valores</i>	2. <i>Buen lugar para trabajar</i>	en valores	2. <i>Coincidencia en valores</i>
3. <i>Buen lugar para trabajar</i>	3. <i>Coincidencia en valores</i>	2. Orgullo	3. <i>Buen lugar para trabajar</i>
4. Sacrificar puesto	4. Sacrificar puesto	3. Buen lugar para trabajar	4. Sacrificar puesto
		4. Sacrificar puesto	

Notas: Los rubros donde al menos 2/3 de los empleados se sienten mayor o totalmente comprometidos se muestran en **negritas**; en *itálicas* aquellos donde 33% y 66% de los empleados están mayor o totalmente comprometidos; y en gris aquellos donde menos del 33% de los empleados están mayor o totalmente comprometidos.

En general es la Empresa 3 la que presenta los mayores niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, seguida por las empresas 2 y 4 con niveles moderados, y la Empresa 1 con los niveles más bajos.

Relación entre el Razonamiento hipotético y Razonamiento práctico. Del análisis correlacional entre los dos componentes de la Competencia de razonamiento moral, se observa que no existe relación entre el razonamiento hipotético y el razonamiento práctico, ni en el caso de los gerentes, ni en sus subordinados (ver Tabla 6.5). Ello permite sugerir que las estructuras cognitivas - reglas o patrones para procesar información, razonar y actuar sobre objetos o situaciones- se desarrollan de manera independiente en cada contexto social específico. Es decir, los patrones que utilizan los empleados de las empresas estudiadas para resolver dilemas morales en el contexto organizacional, no tienen relación o influencia con aquellos obtenidos en cursos de capacitación en los que el contexto social en que se desarrolla el dilema no tenga relevancia (e.g., cursos

de ética donde solo se revisen teorías éticas sin aplicarlas a algún contexto específico).

Tabla 6.5 Relación Razonamiento hipotético y Razonamiento práctico

	Gerentes	Subordinados
	Razonamiento hipotético	
Razonamiento práctico	-.099	.074

Notas: Gerentes N=113, subordinados N=299

Dado lo anterior, se rechaza la Hipótesis 3 - *a mayor Razonamiento Hipotético, mayor Razonamiento práctico*- al no existir relación ente las dos dimensiones de la Competencia de razonamiento moral.

Relación entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral. La Tabla 6.6 muestra que la Atmósfera moral deseada no tiene efectos ni en el razonamiento hipotético ni en razonamiento práctico de gerentes y subordinados. Ello implica que los contenidos del programa ético no modifican el desarrollo moral de los empleados. Por lo tanto se rechaza la hipótesis 4 - *a mayor Atmósfera moral deseada, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados.*

Tabla 6.6 Relación entre la Atmosfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral

	Gerentes		Subordinados	
	Razonamiento hipotético	Razonamiento práctico	Razonamiento hipotético	Razonamiento práctico
Atmósfera moral deseada	-.024	-.060	.045	.004

Notas: Gerentes N=113, subordinados N=299

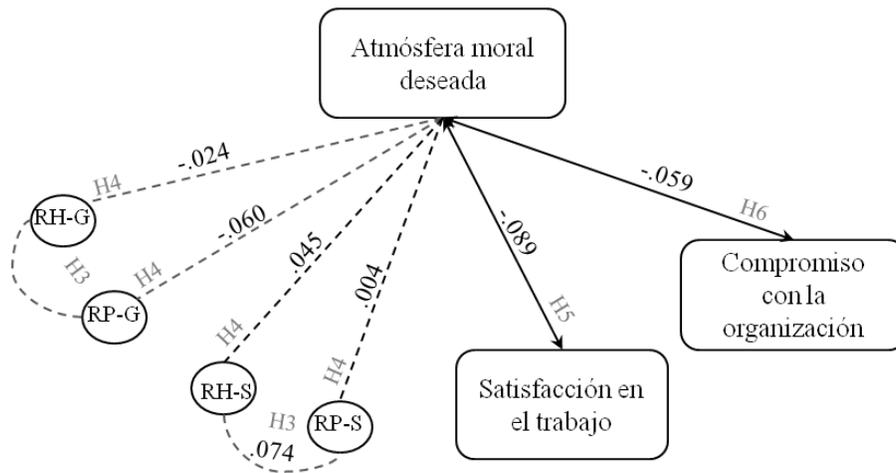
Influencia de la Atmósfera moral deseada en la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. La Tabla 6.7 muestra que los contenidos del programa ético no tienen relación o influencia alguna en los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Por lo tanto se rechazan las Hipótesis 5 y 6 - *A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Satisfacción en el trabajo; a mayor atmósfera moral deseada, mayor Compromiso con la organización-*.

Tabla 6.7 Relación de la Atmósfera moral deseada con la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización

	Atmósfera Moral Deseada
Satisfacción en el trabajo	-0.089
Compromiso con la organización	-0.059

El resultado de la hipótesis 3 implica que los patrones de los empleados respecto al comportamiento correcto en la organización no están relacionados con aquellos formados en otros contextos. Por lo tanto, el Razonamiento práctico parece depender de lo que observa en la empresa. En el caso de las hipótesis 4, 5 y 6, su rechazo sugiere que los contenidos del programa ético no tienen efectos en la Competencia de razonamiento moral, ni la Satisfacción en el trabajo ni en el Compromiso con la organización. Ello supone que las actividades del programa ético enfocadas en la formación ética del empleado (e.g., capacitación), no explican el que los empleados cumplan con los estándares éticos corporativos.

Figura 6.7 Resumen de resultados hipótesis 3 a 6



Notas: - - - - falta de relación; \longleftrightarrow relación entre variables; RH-G = razonamiento hipotético de los gerentes; RP-G= razonamiento práctico gerentes; RH-S= razonamiento hipotético subordinados; RP-S= razonamiento práctico subordinados.

Sobre los efectos de la Atmósfera moral real en la Competencia de razonamiento moral, la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. Para explorar las relaciones anteriores, se plantearon las siguientes hipótesis:

H7: A mayor Atmósfera moral real, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados

H8: A mayor Atmósfera moral real, mayor Satisfacción en el trabajo

H9: A mayor Atmósfera moral real, mayor Compromiso con la organización

Relación entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral. Como puede observarse en la Tabla 6.8, no existe relación entre las dimensiones de la Competencia de razonamiento moral de los gerentes y la Atmósfera moral real. En el caso de los subordinados, es decir, empleados sin personal a cargo, tampoco existe relación entre las variables involucradas, excepto en lo que respecta a la Fase de la norma. Los resultados de la verificación de consistencia, con en los dos grupos de la Empresa 4 (ver Anexo H, página

306), confirmaron la falta de relación entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral.

Tabla 6.8 Relación entre la atmósfera moral real y la competencia de razonamiento moral

Dimensión	Gerentes		Subordinados	
	Razonamiento Hipotético	Razonamiento Práctico	Razonamiento Hipotético	Razonamiento Práctico
Atmósfera moral real	-.014	.032	-.024	.134*
Colectividad de la norma	-.128	.085	-.034	.086
Fase de la norma	-.127	.080	.089	.140*
Etapas de valores normativos	.093	.037	-.088	.102
Valoración de la organización	.109	-.102	-.015	.045

Notas: Gerentes N=113, subordinados N=299

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral);

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Estos resultados indican que los empleados de las empresas estudiadas actúan de acuerdo con la Atmósfera moral real, independientemente de sus valores personales (Razonamiento hipotético) y de los patrones que tengan respecto de qué tipo de comportamiento es moralmente aceptable en una organización (Razonamiento práctico). Solo la Fase de las normas se ve débilmente influida por el Razonamiento práctico de los subordinados. Es decir, éstos se sienten más comprometidos con el cumplimiento de las normas, en la medida en que conciben que hacerlo corresponde con una conducta moralmente deseable en el entorno laboral. Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis 7 - *a mayor Atmósfera moral real, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados* -.

Influencia de la Atmósfera moral real en la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización. Las sub-escalas moralmente deseables de la Atmósfera moral real presentan una relación positiva con los distintos

componentes de la Satisfacción con el trabajo (ver Tabla 6.9). Es decir, a mayor deseabilidad de la Atmósfera moral real, mayor satisfacción de los empleados. Lo opuesto ocurre con las sub-escalas de menor deseabilidad moral, por lo que a menor deseabilidad de la Atmósfera moral real, menor Satisfacción en el trabajo.

Tabla 6.9 Relación entre las sub-escalas de la Atmósfera moral real y los componentes de la Satisfacción en el trabajo.

Dimensión de la atmósfera moral real	Satisfacción en el trabajo	Componentes de la Satisfacción en el trabajo						
		S. con el supervisor	S. con la tarea	S. con las políticas promoción	S. con el pago	S. con los colegas	S. con la empresa	
Atmósfera moral real	.522**	.437**	.310**	.470**	.285**	.306**	.470**	
Grado de colectividad	Normas individuales	-.511**	-.392**	-.315**	-.428**	-.275**	-.392**	-.444**
	Normas de autoridad	-.321**	-.331**	-.162**	-.317**	-.172**	-.115*	-.271**
	Normas de clan	.498**	.469**	.340**	.345**	.165**	.493**	.423**
	Normas colectivas	.428**	.242**	.263**	.418**	.237**	.295**	.412**
Fase de las normas	Ausencia de participación	-.443**	-.407**	-.233**	-.406**	-.234**	-.271**	-.370**
	Aceptación no vinculante	-.392**	-.337**	-.191**	-.334**	-.232**	-.232**	-.374**
	Norma vinculante	.495**	.345**	.327**	.412**	.187**	.473**	.473**
Etapas de valores normativos	Valores instrumentales	-.632**	-.500**	-.382**	-.641**	-.335**	-.329**	-.559**
	Valores de clan	.527**	.412**	.290**	.433**	.203**	.548**	.457**
	Valores de sistema social	.455**	.343**	.321**	.391**	.226**	.287**	.459**
Nivel de valoración de la organización	Valoración instrumental	-.464**	-.354**	-.313**	-.424**	-.296**	-.236**	-.392**
	Valoración de club social	.409**	.308**	.210**	.318**	.144**	.473**	.380**
	Valoración por trascendencia	.511**	.368**	.338**	.423**	.302**	.355**	.464**

Notas: ** p < 0.01; * p < 0.05

Pueden notarse correlaciones moderadas entre las Normas de clan y la Satisfacción con los colegas de trabajo ($r=.493$, $p < 0.01$). Lo mismo ocurre con la Valoración de club social y la Satisfacción con los colegas de trabajo ($r=.473$, $p < 0.01$). Esto sugiere que la satisfacción con los colegas de trabajo, es parcialmente influida por la participación de los empleados en la creación de normas que rijan el comportamiento del área o departamento y por la posibilidad de desarrollar lazos interpersonales.

Así mismo hay correlaciones moderadas entre las Normas vinculantes (*i.e.*, cumplimiento de las normas establecidas) con la Satisfacción con los colegas de trabajo ($r=.473$, $p < 0.01$) y la Satisfacción con la empresa ($r=.473$, $p < 0.01$). Ello sugiere que los empleados de estas cuatro empresas prefieren trabajar en un lugar donde, tanto los colegas de trabajo como los directivos, respeten las normas.

En cuanto a las sub-escalas que influyen negativamente la Satisfacción en el trabajo, los Valores instrumentales reducen fuertemente la Satisfacción con las políticas de promoción ($r= -.641$, $p < 0.01$), la Satisfacción con la empresa ($r= -.559$, $p < 0.01$) y Satisfacción con el Supervisor ($r= -.500$, $p < 0.01$). Lo anterior sugiere que dichos componentes de la Satisfacción en el trabajo se ven afectados por la percepción de actos con fines egoístas o donde se efectúe el uso instrumental de las personas y organizaciones.

Los resultados anteriores son consistentes al dividir los datos de la Empresa 4 en dos grupos (ver Anexo H, página 306), por lo tanto, es posible afirmar que existe relación o influencia de la Atmósfera moral real sobre los niveles de Satisfacción en el trabajo de los empleados encuestados. Por ello se acepta la hipótesis 8 - *a mayor Atmósfera moral real, mayor Satisfacción en el trabajo-*.

En lo que respecta a la hipótesis 9 - *a mayor Atmósfera moral real, mayor Compromiso con la organización-*, la Tabla 6.10 muestra los resultados del análisis de correlación entre las sub-escalas de la Atmósfera moral real y los componentes del Compromiso con la organización. En ella puede observarse que las sub-escalas de la Atmósfera moral real consideradas moralmente deseables, correlacionan positivamente con todos los componentes del Compromiso con la organización. Ello indica que los aspectos positivos de la Atmósfera moral real

incrementan el Compromiso con la organización. Lo opuesto ocurre con las sub-escalas moralmente no deseables.

Sin embargo las correlaciones encontradas son en su mayoría moderadas o débiles. Solo la Valoración de la organización por trascendencia tiene una relación positiva fuerte con la percepción de la empresa como un Buen lugar para trabajar ($r = .542$, $p < 0.01$). Ello sugiere que considerar que el trabajo que se hace en la empresa es trascendente, contribuye a calificar positivamente a la empresa.

Se observa que la presencia de Valores instrumentales presentan una relación negativa fuerte con calificar a la empresa como un Buen lugar para trabajar ($r = -.494$, $p < 0.01$) y con el Sentido de pertenencia ($r = -.495$, $p < 0.01$). Lo mismo ocurre entre la Valoración instrumental de la organización y el Sentido de pertenencia ($r = -.411$, $p < 0.01$). Ello implica que los empleados no recomiendan ni se identifican con una compañía en la que perciben que se utiliza a las personas, normas y organizaciones para fines egoístas (Valores instrumentales), ni les es posible sentirse parte de la organización si perciben que ésta se valora como medio para un fin.

También se observa una relación positiva moderada entre el Sentido de pertenencia, las Normas de clan ($r = .419$, $p < 0.01$) y la fase de Norma vinculante ($r = .412$, $p < 0.01$). Ello sugiere que empleados que se sienten identificados con la organización estarían más dispuestos a participar en crear normas para regular lo que ocurre en su área o departamento (Normas de clan) y a comprometerse con el cumplimiento de las mismas (fase de Norma vinculante).

Considerar a la empresa como un Buen lugar para trabajar tiene una relación positiva moderada con la fase de Norma Vinculante ($r = .410$, $p < 0.01$) y negativa moderada con la Valoración instrumental ($r = -.427$, $p < 0.01$). Esto implica que los empleados podrían considerar que vale la pena trabajar en la organización, siempre y cuando en ésta se respeten las normas establecidas (fase de Norma vinculante) y sus integrantes no la valoren únicamente como un instrumento para satisfacer necesidades personales.

Tabla 6.10 Relación entre las sub-escalas de la Atmósfera moral real y los componentes del Compromiso con la organización

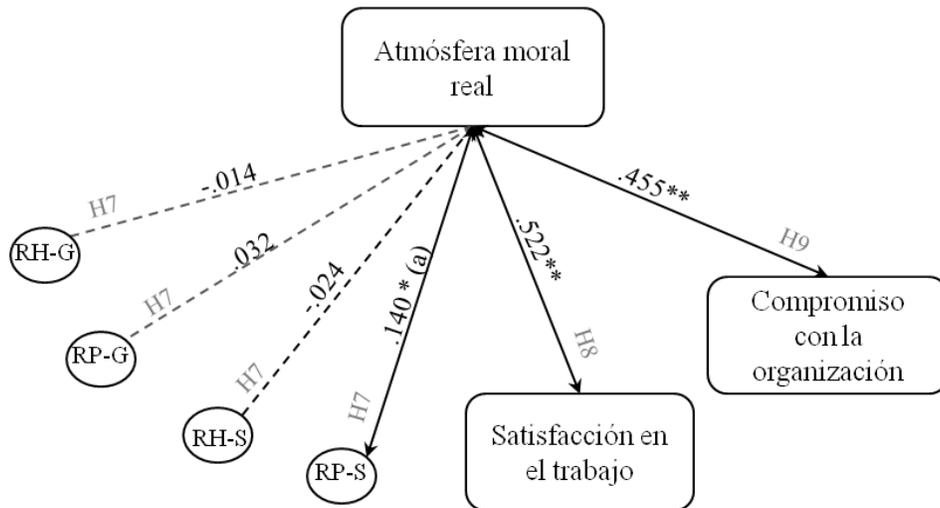
Dimensión de la atmósfera moral real	Compromiso con la organización	Componentes del compromiso con la organización		
		Compromiso con la tarea	Buen lugar para trabajar	Sentido de pertenencia
Atmosfera moral real	.455**	.333**	.458**	.472**
Grado de colectividad	Normas individuales	-.387**	-.293**	-.385**
	Normas de autoridad	-.143**	-.085	-.158**
	Normas de clan	.392**	.304**	.364**
	Normas colectivas	.374**	.307**	.368**
Fase de las normas	Ausencia de participación	-.293**	-.219**	-.295**
	Aceptación no vinculante	-.273**	-.177**	-.274**
	Norma vinculante	.408**	.306**	.410**
Etapa de valores normativos	Valores instrumentales	-.503**	-.402**	-.494**
	Valores de clan	.407**	.290**	.427**
	Valores de sistema social	.398**	.295**	.393**
Nivel de valoración de la organización	Valoración instrumental	-.408**	-.285**	-.427**
	Valoración de club social	.379**	.295**	.395**
	Valoración por trascendencia	.502**	.367**	.542**

Notas: ** p < 0.01; * p < 0.05

Por otro lado el Compromiso con la tarea (*i.e.*, dar el extra en lo que se hace) presenta una ausencia de relación con las Normas de Autoridad. Esto puede sugerir que el esfuerzo que una persona ponga en una actividad no depende de que se lo ordene su jefe.

Debido a los resultados mencionados en los párrafos previos y los cuales coinciden con los obtenidos en la validación de consistencia (ver Anexo H, página 307), se acepta la hipótesis 9 -a mayor *Atmósfera moral real*, mayor *Compromiso con la organización*-.

Figura 6.8 Resumen de resultados de las hipótesis 7 a 9



Notas: ---- falta de relación; \longleftrightarrow relación entre variables; RH-G = razonamiento hipotético de los gerentes; RP-G= razonamiento práctico gerentes; RH-S= razonamiento hipotético subordinados; RP-S= razonamiento práctico subordinados; **p < 0.01; *p < 0.05; (a) la relación solo existe para la Fase de la norma.

Como puede verse en la figura anterior, contrario a lo que se esperaba la *Atmósfera moral real* no tiene efectos en la competencia de razonamiento moral, excepto en lo se refiere a la Fase de la norma para subordinados (*i.e.*, compromiso con las normas –ver Tabla 6.8 en página 229-) y el Razonamiento práctico de los subordinados (*i.e.*, los subordinados se comprometen con las normas en la medida en que consideren que hacerlo es un comportamiento adecuado en el entorno laboral). En cambio, los niveles de Satisfacción en el

trabajo y Compromiso con la organización son fuertemente influidos por la Atmósfera moral real. Ello implica que los individuos se sienten más satisfechos y comprometidos en atmósferas morales reales de mayor deseabilidad moral.

Efectos en los la competencia de razonamiento moral, así como en los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, por discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. Para revisar los efectos que la falta de coincidencia entre las atmósferas morales real y deseada pueda tener en la deseabilidad moral del razonamiento moral y actitudes de los empleados, se plantearon las siguientes hipótesis:

H10: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor competencia de razonamiento moral

H11: A mayor discrepancia entre la atmósfera moral deseada y la atmósfera moral real, menor satisfacción en el trabajo

H12: A mayor discrepancia entre la atmósfera moral deseada y la atmósfera moral real, menor compromiso con la organización

Efecto en la Competencia de razonamiento moral por discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. En la Tabla 6.11 puede observarse que una discrepancia entre los valores y normas que promueve el programa ético y los que comparten los empleados, solo tiene un impacto negativo débil en el Razonamiento práctico de los subordinados, lo cual es consistente al dividir los datos de la Empresa 4 (ver Anexo H, página 307). Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis 10 *-a mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Competencia de razonamiento moral-*. Dicha relación solo es verdadera para el caso del Razonamiento hipotético de los subordinados. Ello implica que el desarrollo moral de los empleados se ve influido de manera negativa, aunque limitada, si lo que dice el Programa ético no es coherente con la deseabilidad moral de las prácticas organizacionales.

Tabla 6.11 Relación entre la Competencia de razonamiento moral y la discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real

	Gerentes		Subordinados	
	Razonamiento hipotético	Razonamiento práctico	Razonamiento hipotético	Razonamiento práctico
Discrepancia Atmósfera moral deseada y Atmósfera moral real	-.069	.011	.031	-.141*

Nota: **p < 0.01; * p < 0.05

Efectos en los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, por discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. En la Tabla 6.12 se observa que diferencias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real tienen efectos negativos moderados, tanto en los niveles de Satisfacción en el trabajo como en el Compromiso con la organización.

Los componentes de la Satisfacción en el trabajo que mayormente se ven afectados por discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real son: la Satisfacción con la empresa ($r = -.445$, $p < 0.01$) y Satisfacción con las políticas de promoción ($r = -.412$, $p < 0.01$); las que menos reciben influencia son la Satisfacción con el Pago ($r = -.255$, $p < 0.01$), seguida de la Satisfacción con los colegas ($r = -.270$, $p < 0.01$). Esto puede indicar que, en término de satisfacción en el trabajo, para los empleados sea más importante que la empresa se conduzca de manera coherente, que tener un buen sueldo o compañeros con los que se coincida.

Tabla 6.12 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, y los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización

	Discrepancia Atmósfera moral deseada vs Atmósfera moral real
Satisfacción en el trabajo	-.471**
S. Supervisor	-.393**
S. Tarea	-.292**
S. Políticas de promoción	-.412**
S. Pago	-.255**
S. Colegas	-.270**
S. Empresa	-.445**
Compromiso con la organización	-.430**
Compromiso con la tarea	-.344**
Buen lugar para trabajar	-.412**
Sentido de pertenencia	-.436**

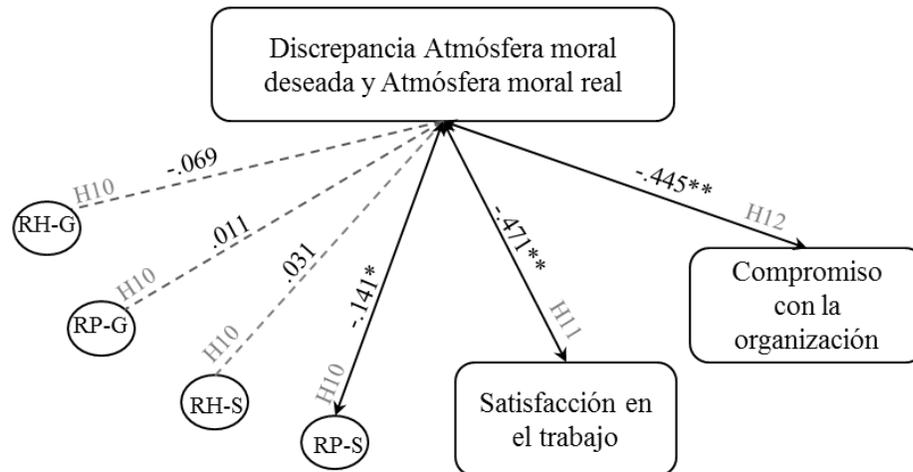
Notas: ** p < 0.01; *p < 0.05

El componente del Compromiso con la organización que más se ve afectado por discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real es el Sentido de pertenencia ($r = -.436$, $p < 0.01$); el que menos influencia recibe es el Compromiso con la tarea o dar el extra por la empresa ($r = -.344$, $p < 0.01$). Ello indica que los empleados se sienten más comprometidos si en la compañía se actúa de manera consistente con el Programa ético.

Los resultados son consistentes en los dos grupos de la Empresa 4 (ver Anexo H, página 308) por lo que, dada la evidencia empírica obtenida, es posible aceptar la hipótesis 11 - *a mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Satisfacción en el trabajo* - y la hipótesis 12 - *a mayor*

discrepancia entre la *Atmósfera moral deseada* y la *Atmósfera moral real*, menor *Compromiso con la organización*.

Figura 6.9 Resumen de resultados de las hipótesis 10 a 12



Notas: - - - falta de relación; \longleftrightarrow relación entre variables; RH-G = razonamiento hipotético de los gerentes; RP-G= razonamiento práctico gerentes; RH-S= razonamiento hipotético subordinados; RP-S= razonamiento práctico subordinados; **p < 0.01; *p < 0.05.

Los resultados de la hipótesis 10 sugieren que solo el Razonamiento práctico de los subordinados puede estar afectado por una falta de coherencia entre lo que promueve el programa ético y las prácticas reales de la empresa. Se requerirá de un estudio adicional para explorar porqué ello no ocurre al menos con el Razonamiento práctico de los gerentes.

En cuando a la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, los resultados confirman la importancia de que los empleados observen que en la empresa se actúa conforme a lo que se promulga.

Efectos en los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, por discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral. Para revisar los efectos que tenga la falta de coherencia entre los contenidos del programa ético, y lo que gerentes y subordinados consideran un comportamiento correcto, se plantearon las siguientes hipótesis:

H13: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo

H14: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización

De acuerdo con lo que puede observarse en la Tabla 6.13, diferencias entre los contenidos del Programa ético y los valores personales de los Gerentes - Razonamiento hipotético-, solo tienen influencia positiva moderada en el Compromiso con la tarea ($r = .219$, $p < 0.05$). Ello puede indicar que los gerentes pueden sentirse comprometidos a dar un esfuerzo extra aun cuando sus valores personales NO coincidan con los de la organización. Sin embargo, dicho resultado es contradictorio a lo esperado y se requerirá de un estudio que explore a mayor detalle la relación entre estas variables.

En el caso de los subordinados, las discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y su Razonamiento hipotético afectan negativamente sus niveles de Satisfacción con el supervisor ($r = -.116$, $p < 0.05$), Satisfacción con la tarea ($r = -.114$, $p < 0.05$), Compromiso con la tarea ($r = -.114$, $p < 0.05$) y Sentido de pertenencia ($r = -.116$, $p < 0.05$). Estos resultados se replican –con correlaciones en el mismo sentido y debilidad- cuando la Atmósfera moral deseada no es consistente con el Razonamiento práctico de los empleados sin personal a cargo. A éstos solo se agrega una relación negativa débil entre la Satisfacción con las políticas de promoción ($r = -.140$, $p < 0.05$), que sugiere que los subordinados se

sienten menos satisfechos con las políticas de promoción si no existe coherencia entre la ética promovida en el programa ético y lo que éstos consideran un comportamiento correcto.

Tabla 6.13 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral, y los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización

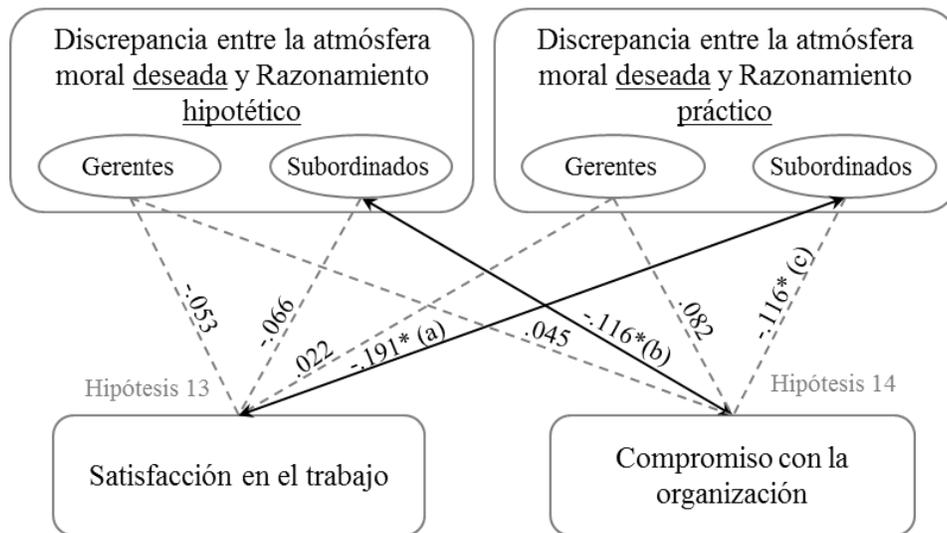
	Discrepancia Atmósfera moral deseada y Razonamiento hipotético		Discrepancia Atmósfera moral deseada y Razonamiento práctico	
	Gerentes	Subordinados	Gerentes	Subordinados
Satisfacción en el trabajo	-.053	-.066	.022	-.142*
S. Supervisor	-.093	-.116*	.087	-.191**
S. Tarea	-.087	-.114*	.112	-.136*
S. Políticas de promoción	-.030	-.034	-.035	-.140*
S. Pago	.052	.044	-.056	-.060
S. Colegas	-.056	-.024	-.002	-.028
S. Empresa	-.072	-.084	.066	-.055
Compromiso con la organización	.045	-.117*	.082	-.116*
Compromiso con la tarea	.219*	-.114*	.051	-.116*
Buen lugar para trabajar	-.059	-.098	.107	-.086
Sentido de pertenencia	-.052	-.116*	.066	-.124*

Notas: ** p < 0.01; * p < 0.05

Sin embargo, al revisar la consistencia de resultados en ambos grupos de la Empresa 4 (ver Anexo H, página 309), solo se confirma a relación negativa débil entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Razonamiento *práctico* de los subordinados y la Satisfacción con el supervisor. Ello implica que los subordinados pueden sentirse menos satisfechos con su supervisor si lo que postula el Programa ético no concuerda con lo que el empleado considera comportamiento correcto en la empresa. Esto permite aceptar parcialmente la hipótesis 13 - a

mayor discrepancia entre la *Atmósfera moral deseada* y la *Competencia de razonamiento moral de los empleados*, menor *Satisfacción en el trabajo* -, únicamente para este caso. Es decir, a mayor discrepancia entre la *Atmósfera moral deseada* y el *razonamiento práctico* del empleado, menor *satisfacción con el supervisor*.

Figura 6.10 Resumen de resultados de las hipótesis 13 y 14



Notas: ---- falta de relación; \longleftrightarrow relación entre variables; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; (a) La relación solo es válida para la Satisfacción con el supervisor; (b) la relación solo es válida para Sentido de pertenencia; (c) no hay relación por falta de consistencia en los resultados.

En cuanto a la hipótesis 14 - a mayor discrepancia entre la *Atmósfera moral deseada* y la *Competencia de razonamiento moral de los empleados*, menor *Compromiso con la organización*-, la verificación de consistencia de resultados (Anexo H, página 301) permite que ésta se acepte parcialmente. Ello solo es posible para el caso de discrepancia entre la *Atmósfera moral deseada*-*Razonamiento hipotético* de los subordinados y sus efectos en el Sentido de pertenencia.

Los expuesto en los párrafos anteriores sugiere que si los contenidos de los Programas éticos no coinciden con aquello que los Subordinados consideran un

comportamiento moralmente deseable en una organización, hay cierta disminución de la satisfacción con el supervisor. Si la discrepancia anterior ocurre con sus valores personales, ello merma levemente su identificación o sentido de pertenencia con la organización.

Efectos en los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, por discrepancias entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral. Para revisar los efectos que tenga la falta de coherencia entre la atmósfera moral real y lo que gerentes y subordinados consideran un comportamiento correcto, se plantearon las siguientes hipótesis:

H15: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor satisfacción en el trabajo

H16: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor compromiso con la organización

De acuerdo con la Tabla 6.14, la Satisfacción con los colegas de trabajo se ve afectada de manera negativa cuando la Atmósfera moral real no coincide con los valores personales -Razonamiento hipotético- de los gerentes ($r = -.270$, $p < 0.01$). Cuando se trata de diferencias entre la Atmósfera moral real y lo que los gerentes consideran comportamiento ético en una organización -Razonamiento práctico-, la Satisfacción con la empresa se ve fuertemente afectada ($r = -.455$, $p < 0.01$), seguido de un efecto moderado en la Satisfacción con los colegas ($r = -.385$, $p < 0.01$), la Satisfacción con las políticas de promoción ($r = -.347$, $p < 0.01$) y la Satisfacción con el supervisor ($r = -.325$, $p < 0.01$).

En el caso de los subordinados, todos los componentes de la Satisfacción en el trabajo tienen un impacto negativo débil, ante la falta de coincidencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento *hipotético*. En cambio, cuando se trata de discrepancias entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento *práctico* de los subordinados, se observan relaciones negativas moderadas con la Satisfacción con la empresa ($r = -.309$, $p < 0.01$) y el Sentido de pertenencia ($r = -.300$, $p < 0.01$).

Tabla 6.14 Correlaciones entre la discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral, y los niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización.

	Diferencia Atmósfera moral real y Razonamiento hipotético		Diferencia Atmósfera moral real y Razonamiento práctico	
	Gerentes	Subordinados	Gerentes	Subordinados
Satisfacción en el trabajo	-.101	-.219**	-.409**	-.237**
S. Supervisor	-.098	-.184**	-.325**	-.214**
S. Tarea	-.097	-.123*	-.174	-.093
S. Políticas de promoción	.037	-.164**	-.347**	-.162**
S. Pago	-.012	-.122*	-.078	-.139*
S. Colegas	-.270**	-.234**	-.385**	-.151**
S. Empresa	-.041	-.162**	-.455**	-.309**
Compromiso con la organización	-.088	-.223**	-.241*	-.267**
Compromiso con la tarea	-.080	-.123*	-.138	-.179**
Buen lugar para trabajar	-.040	-.247**	-.252**	-.262**
Sentido de pertenencia	-.126	-.245**	-.271**	-.300**

Notas: ** p < 0.01; * p < 0.05

Al verificar los resultados con los dos grupos de la Empresa 4 (ver Anexo H página 311) se encontró evidencia para aceptar la hipótesis 15 - *a mayor diferencia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo* – pero solo en los casos que se listan a continuación.

Para los gerentes:

- Si la Atmósfera moral real es distinta a su Razonamiento *hipotético*, hay una afectación débil en la Satisfacción con los colegas de trabajo.
- Si Atmósfera moral real no es consistente con su Razonamiento *práctico*, hay un impacto negativo fuerte en la Satisfacción con la empresa y

moderado en la Satisfacción con el supervisor, Satisfacción con las políticas de promoción y Satisfacción con los colegas.

Para los subordinados:

- Si la Atmósfera moral real no es similar a su Razonamiento *hipotético*, hay una débil merma en su satisfacción con las políticas de promoción y con la empresa.
- Si la Atmósfera moral real es distinta a su Razonamiento *práctico*, entonces hay un impacto negativo moderado en su Satisfacción con la empresa, seguido de reducciones limitadas en su Satisfacción con el pago y Satisfacción con el supervisor.

En lo que respecta a la comprobación de la hipótesis 16 -a *mayor discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización-*, los datos de la Tabla 6.14, una vez corroborados con los datos del Anexo H (página 312), permiten que ésta se acepte parcialmente. La relación entre variables expuesta en dicha hipótesis solo se cumple para los siguientes casos:

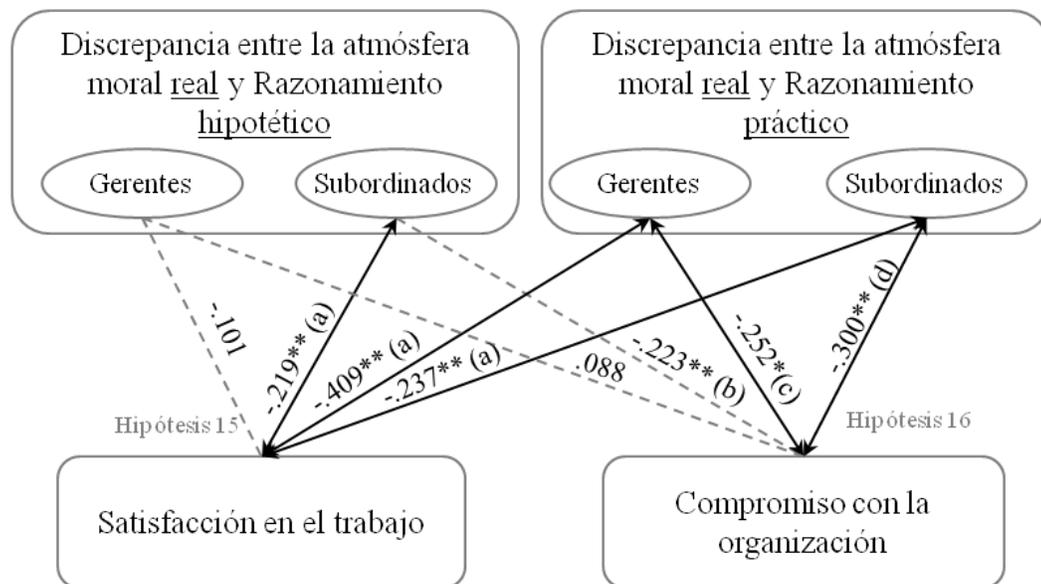
- Cuando la Atmósfera moral real no es similar al Razonamiento *práctico* de los gerentes, menor es la percepción de que la empresa es un Buen lugar para trabajar ($r = -.252, p < 0.01$).
- En el caso de los subordinados, cuando su Razonamiento *práctico* es distinto a la atmósfera moral real, menor es su Sentido de pertenencia ($r = -.300, p < 0.01$).

Los resultados de la hipótesis 15 sugieren que las prácticas moralmente indeseables en las empresas, juzgadas por empleados con Razonamiento práctico en etapas con predominio en mantenimiento de normas (ver Tabla 6.2, en la página 223), tienen efectos negativos principalmente en su satisfacción sus jefes y con la empresa. Ello también ocurre con la satisfacción con los colegas y el pago (para el caso de los subordinados). También los niveles de compromiso se ven

afectados, especialmente en la percepción de la empresa como un buen lugar para trabajar (gerentes) y en sentirse identificado con ella (subordinados).

En el caso de la hipótesis 16, solo dos componentes del Compromiso con la organización tuvieron relación negativa moderada con discrepancias entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral. Ello sugiere que dicha falta de coherencia tiene mayor impacto en la Satisfacción en el trabajo que en el Compromiso con la organización.

Figura 6.11 Resumen de resultados de las hipótesis 15 y 16



Notas: ---- falta de relación; \longleftrightarrow relación entre variables; **p<0.01; *p<0.05; (a) la relación solo es válida para algunos componentes de Satisfacción en el trabajo –ver último párrafo de la página 243; (b) no hay relación por falta de consistencia al dividir la muestra; (c) la relación solo es válida para Buen lugar para trabajar; (d) la relación solo es válida con Sentido de pertenencia.

Modelo de regresión para Satisfacción en el Trabajo y Compromiso con la Organización

Las Tablas 6.15 a 6.18, muestran los resultados del modelo de regresión, teniendo como variables dependientes a la Satisfacción en el trabajo y al Compromiso con la organización, y como independientes las sub-escalas de la Atmósfera moral real.

Aspectos de la Atmósfera moral real que inciden en la Satisfacción en el trabajo. Como puede verse en la siguiente tabla, el 47.9% de la Satisfacción en el trabajo se explica principalmente por la presencia de Normas de grupo o clan y Fase de aceptación, seguida de la Valoración por trascendencia, Valoración de club social, Normas colectivas. También se explica por la ausencia de Valores instrumentales, Normas individuales y Normas de autoridad.

Tabla 6.15 Resumen del modelo de regresión para la Satisfacción en el trabajo como variable dependiente

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación
1	.608	0.370	0.368	0.81796
2	.658	0.433	0.430	0.77678
3	.670	0.449	0.445	0.76629
4	.678	0.460	0.454	0.76004
5	.684	0.469	0.462	0.75483
6	.689	0.475	0.467	0.75106
7	.696	0.484	0.475	0.74534
8	.700	0.490	0.479	0.74256

Notas: Variables predictivas modelo 8: (Constante), Valores instrumentales, Normas de Clan, Normas Colectivas, Valoración por trascendencia, Normas de Autoridad, Valoración por Club Social, Normas Individuales, Fase de Aceptación con cuerdo.

De acuerdo con la siguiente tabla, si las empresas desean incrementar la Satisfacción en el trabajo, deben procurar que los empleados propongan y acepten/acuerden (Fase de Aceptación no vinculante, $\beta = .142$) las normas que

rijan su comportamiento, tanto en el área o departamento al que pertenecen (Normas de clan, $\beta = .187$) como en el resto de la empresa (Normas colectivas, $\beta = .086$). Estas normas deben generarse en procesos formales, evitando que solo sean creadas por los jefes (Normas de autoridad, $\beta = -.106$) o busquen satisfacer fines particulares (Valores instrumentales, $\beta = -.366$; Normas individuales, $\beta = -.167$). También es importante desarrollar una identificación con la empresa basada en una apreciación por las personas que trabajan en ella (Valoración de club social, $\beta = .098$) y en reconocer la trascendencia de trabajo propio y de los productos o servicios de la empresa (Valoración por trascendencia, $\beta = .106$).

Tabla 6.16 Coeficientes del modelo de regresión para Satisfacción en el trabajo

Modelo 8	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típico	Beta		
(Constante)	4.091	0.372		11.008	0.0001
Valores instrumentales	-0.315	0.044	-0.366	-7.123	0.0001
Normas de grupo o clan	0.225	0.051	0.187	4.399	0.0001
Valoración por trascendencia	0.164	0.071	0.106	2.295	0.022
Normas de autoridad	-0.099	0.037	-0.106	-2.697	0.007
Valoración de club social	0.099	0.042	0.098	2.377	0.018
Normas individuales	-0.177	0.056	-0.167	-3.176	0.002
Fase de aceptación no vinculante	0.135	0.050	0.142	2.673	0.008
Normas colectivas	0.091	0.046	0.086	1.981	0.048

Aspectos de la Atmósfera moral real que inciden en el Compromiso con la organización. El resumen del modelo de regresión con el Compromiso con la organización como variable dependiente (ver Tabla 6.17), muestra que 38% de éste se explica mayormente por la presencia de una Valoración por trascendencia, seguida de la Fase de aceptación, Normas de clan, Valoración de club social y Normas colectivas. También se explica por la ausencia de Valores Instrumentales y Normas Individuales.

Tabla 6.17 Resumen del modelo de regresión para el Compromiso con la organización como variable dependiente

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación
1	.507	0.258	0.256	0.97792
2	.579	0.335	0.331	0.92676
3	.596	0.355	0.35	0.91374
4	.606	0.367	0.361	0.9064
5	.615	0.379	0.371	0.89917
6	.621	0.386	0.377	0.89499
7	.626	0.392	0.381	0.89148

Notas: Variables predictivas modelo 7: (Constante), Valores Instrumentales, Valoración por trascendencia, Normas de Clan, Fase de Aceptación no vinculante, Valoración de Club Social, Normas Individuales, Normas Colectivas.

Si las organizaciones estudiadas desean incrementar el compromiso de sus empleados hacia la empresa, será importante promover una identificación con la organización por la trascendencia del trabajo realizado y de los productos o servicios que ésta ofrece (Valoración por trascendencia, $\beta = .232$). También será importante que se permita a los empleados proponer y aceptar/acordar normas (Fase de aceptación no vinculante, $\beta = .203$) que rijan a su área (Normas de clan, $\beta = .123$) y a la empresa (Normas colectivas, $\beta = .095$). Se debe tener especial cuidado en que el marco regulatorio de la empresa no esté inspirado en servir fines particulares (Valores instrumentales, $\beta = -.322$; Normas individuales, $\beta = -.118$). También contribuirá el desarrollo de un ambiente armonioso y de apreciación por las personas que trabajan en ella (Valoración de Club social, $\beta = .116$).

Tabla 6.18 Coeficientes del modelo de regresión para Compromiso con la organización

Modelo 7	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típico	Beta		
(Constante)	3.119	0.439		7.101	0.0001
Valores Instrumentales	-0.306	0.052	-0.322	-5.88	0.0001
Valoración por trascendencia	0.393	0.086	0.232	4.596	0.0001
Normas de Clan	0.163	0.061	0.123	2.651	0.008
Fase Aceptación no vinculante	0.212	0.06	0.203	3.512	0.0001
Valoración de Club Social	0.13	0.05	0.116	2.599	0.01
Normas Individuales	-0.138	0.067	-0.118	-2.06	0.04
Normas Colectivas	0.111	0.055	0.095	2.021	0.044

Llama la atención que en ambos modelos no aparezca la Fase de Normas vinculantes (*i.e.*, compromiso con el cumplimiento de normas) y en su lugar se encuentre la Fase de Aceptación no vinculante como el segundo factor más importante, tanto para la Satisfacción en el trabajo como para el Compromiso con la organización. Lo anterior puede sugerir que para los empleados sea importante estar de acuerdo con las normas establecidas, es decir, que concuerden en la deseabilidad moral de un acto o práctica, más no en sentirse obligados a seguirla y reforzarla –como demandaría la fase Norma vinculante-. Se requerirá de un nuevo estudio para explorar dicha renuencia en los empleados.

Resumen de hipótesis

De las dieciséis hipótesis propuestas, cinco se aceptaron (*i.e.*, hipótesis 1, 8 a 9, 11 y 12); seis se aceptaron parcialmente (*i.e.*, hipótesis 6, 7 y 13 a 16); y cinco se rechazaron (*i.e.* hipótesis 2 a 6). Las hipótesis que se aceptaron

completamente incluyen la Atmósfera moral real, la Satisfacción con el trabajo, el Compromiso con la organización, o bien, la coherencia entre las atmósferas deseada y real. Ello sugiere que el contexto de valores y normas compartidas entre empleados (*i.e.*, sistema informal) tiene una fuerte influencia en actitudes deseables en los empleados (*i.e.*, satisfacción y compromiso). El programa ético (*i.e.*, sistema formal) solo impacta y de manera negativa, cuando no es coherente con el sistema informal.

Tabla 6.19 Hipótesis aceptadas

Hipótesis	Resultado
Hipótesis 1: Existe una correspondencia entre el Espíritu de la disciplina normativa y la Identificación con la organización en contextos organizacionales	Se acepta la hipótesis Se encontraron relaciones positivas, entre sub-escalas de la misma deseabilidad moral, y relaciones negativas entre sub-escalas de distinta deseabilidad moral.
Hipótesis 8: A mayor Atmósfera moral real, mayor Satisfacción en el trabajo	Se acepta Se encontró una relación positiva entre las variables involucradas. El modelo de regresión reporta que la Atmósfera moral predice el 47.9% de la Satisfacción en el trabajo
Hipótesis 9: A mayor Atmósfera moral real, mayor Compromiso con la organización	Se acepta Se encontró una relación positiva entre las variables involucradas. El modelo de regresión reporta que la Atmósfera moral predice el 38.1% del Compromiso con la organización.
Hipótesis 11: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Satisfacción en el trabajo	Se acepta La Satisfacción en el trabajo se reduce moderadamente ($r = -0.471$, $p < 0.01$).
Hipótesis 12: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Compromiso con la organización	Se acepta El Compromiso con la organización se reduce moderadamente ($r = -0.430$, $p < 0.01$).

De las hipótesis que se rechazaron, es posible sugerir que el Programa ético, como sistema formal de implantación de la ética corporativa, no cumple con el objetivo de influir en el sistema formal de valores y normas (*i.e.*, Atmósfera moral real) ni en la Competencia de razonamiento moral. Tampoco tiene efectos en la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Por otro lado, no existe relación entre las dimensiones de la Competencia de razonamiento moral, por lo que las estructuras cognitivas que los individuos desarrollan para el contexto laboral son independientes de las que se generen en situaciones hipotéticas.

Tabla 6.20 Hipótesis rechazadas

Hipótesis	Resultado
Hipótesis 2: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Atmósfera moral real	Se rechaza No se encontró relación entre las variables involucradas.
Hipótesis 3: A mayor Razonamiento Hipotético, mayor Razonamiento práctico	Se rechaza No se encontró relación entre las variables involucradas.
Hipótesis 4: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Competencia de razonamiento moral en los empleados	Se rechaza No se encontró relación entre las variables involucradas.
Hipótesis 5: A mayor Atmósfera moral deseada, mayor Satisfacción en el trabajo	Se rechaza No se encontró relación entre las variables involucradas.
Hipótesis 6: A mayor atmósfera moral deseada, mayor Compromiso con la organización	Se rechaza No se encontró relación entre las variables involucradas.

En cuanto a las hipótesis que se aceptaron parcialmente, todas ellas evalúan la relación entre discrepancias o falta de coherencia entre la Competencia de razonamiento moral y alguna de las atmósferas. Las relaciones estudiadas solo existieron entre componentes específicos de la Atmósfera moral real, Competencia de razonamiento moral, Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Se requerirá un estudio adicional para explorar estos resultados a mayor detalle.

Tabla 6.21 Hipótesis que se aceptaron parcialmente

Hipótesis	Resultado
Hipótesis 7: A mayor Atmósfera moral real mayor la Competencia de razonamiento moral en los empleados	Se acepta parcialmente. Solo se encontró relación entre la Fase de las normas y el Razonamiento práctico de los subordinados ($r = .140$; $p < 0.05$).
Hipótesis 10: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real, menor Competencia de razonamiento moral en los empleados	Se acepta parcialmente Solo se encontró relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada- Atmósfera moral real en el Razonamiento práctico de los subordinados.
Hipótesis 13: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo	Se acepta parcialmente. Solo se encontró relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Razonamiento <i>práctico</i> de los subordinados y la Satisfacción con el supervisor ($r = -.191$, $p < 0.01$).
Hipótesis 14: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización	Se acepta parcialmente. Solo se encontró relación entre la discrepancia entre la Atmósfera moral deseada- Razonamiento <i>hipotético</i> de los subordinados y el Sentido de pertenencia ($r = -.116$, $p < 0.05$).
Hipótesis 15: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo	Se acepta parcialmente Se encontró relación entre componentes específicos de la Competencia de razonamiento moral, Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización, como por ejemplo: Si hay discrepancia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento <i>hipotético</i> de los gerentes, entonces hay una afectación débil en la Satisfacción con los colegas de trabajo.
Hipótesis 16: A mayor diferencia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización	Se acepta parcialmente. Se encontró relación entre discrepancia Atmósfera moral real-Razonamiento <i>práctico</i> de los gerentes y considerar a la empresa como un Buen lugar para trabajar ($r = -.252$, $p < 0.01$). Se encontró relación entre discrepancia Atmósfera moral real-Razonamiento <i>práctico</i> de los subordinados y el Sentido de pertenencia ($r = -.300$, $p < 0.01$).

Discusión

El presente estudio exploró el constructo Atmósfera moral como medida de efectividad de los Programas éticos y como una forma de analizar los contextos organizacionales. Para ello, el constructo fue adaptado al entorno empresarial a fin de poder medir: la deseabilidad moral de valores y normas escritas (*i.e.*, sistema formal de institucionalización de la ética corporativa), la deseabilidad moral de los valores y normas compartidos por los empleados (*i.e.*, sistema informal); así como el impacto que ambos sistemas tuvieron en la Competencia de razonamiento moral de los empleados, así como en sus niveles de Satisfacción con el trabajo y Compromiso con la organización. A continuación se resumen los hallazgos más importantes.

Deseabilidad moral de estándares éticos escritos. De las cuatro empresas estudiadas solo la Empresa 3 y la Empresa 4 tienen programas éticos con contenidos moralmente deseables, dado que en éstos predominan valores y normas con moralidad de Sistema social y Principios. En cambio en la Empresa 1 su programa ético tiene predominio en moralidad de Clan y el de la Empresa 2 en moralidad instrumental.

En los códigos de ética de las cuatro empresas se privilegian las normas enfocadas a proteger la propiedad y promover la productividad (*i.e.*, Normas de orden), seguidas de aquellas que protegen la integridad y privacidad de los empleados (*i.e.*, Normas de equidad sustantiva); todos ellos conformando aspectos punibles por la ley, lo que implica fines principalmente legales en dichos programas éticos. Solo las empresas 3 y 4 incluyen normas y actividades formales encaminadas a procurar la participación de los empleados en el mejoramiento del desempeño ético de la organización y para crear una identificación con la empresa. Lo anterior sugiere que de los tres elementos de los entornos altamente éticos encontrados por Kohlberg (1971) y Reimer (1977) en los Kibbutzin (*i.e.*, Espíritu de disciplina normativa, Identificación con la organización y Autonomía moral), las organizaciones estudiadas enfocan sus estándares éticos,

principalmente en el Espíritu de disciplina normativa. Sin embargo, el grado de disciplina normativa es limitado si a los individuos no les importa lo que ocurra en su entorno y no tienen la autonomía moral para hacerlo. Por ello, se corre el riesgo de tener un espíritu de disciplina normativo fundamentado en el miedo al castigo y en el cumplimiento acomodaticio de las normas (*i.e.*, por motivos instrumentales o por comportarse según lo dictado por el clan al que se pertenece). Ello coincide con lo afirmado por Baucus y Beck-Dudley (2005) en el sentido de que los contenidos de los Programas éticos podrían estar incentivando comportamientos correspondientes a bajos niveles de razonamiento moral (*i.e.*, moralidad instrumental y moralidad de grupo).

El estudio contribuye a la literatura de negocios en la creación de una Rúbrica y metodología para la evaluación de la deseabilidad moral de los contenidos de los Programas éticos. Ello permite a los diseñadores de los programas detectar contenidos no deseables, así como el grado en que se promueven los tres elementos de los entornos altamente éticos.

Efectividad del programa ético en la creación de entornos moralmente deseables. El estudio aporta escalas y metodología para poder medir qué tanto los valores y contenidos del programa ético influyen en los valores y normas compartidos por los empleados. En el caso de las empresas estudiadas no hubo relación entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. Además, solo las empresas 2 y 3 resultaron con Atmósferas morales reales moralmente adecuadas, donde la primera de éstas tuvo un programa ético con predominio instrumental. Por su parte la Empresa 4 tiene el programa ético de mayor deseabilidad moral entre las empresas estudiadas, sin embargo, su Atmósfera moral real es parcialmente deseable (*i.e.*, predominio en clan con tendencia a sistema social).

Lo anterior sugiere que los entornos organizacionales de las empresas estudiadas no son resultado de los programas éticos. Ello contrasta con lo afirmado por Kaptein (2009, 2015) y el Ethics Resource Center (2013), en relación a que los Programas éticos son efectivos en la creación de entornos éticos.

Influencia del programa ético en la moralidad de los empleados. Este trabajo aporta parámetros comparables entre la deseabilidad moral del programa ético y la Competencia de razonamiento moral de los empleados. Los objetivos de cursos de capacitación y otras actividades incluidas en el programa, sugieren la intención de que ésta influya en el razonamiento moral de quienes trabajan para la compañía. Sin embargo, los resultados del estudio muestran una ausencia de relación entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral.

Discrepancia entre la Atmósfera moral deseada y la Competencia de razonamiento moral. Al explorar los efectos de discrepancias entre los contenidos del programa ético y lo que los empleados conciben como comportamiento correcto, se ven afectadas la Satisfacción con el supervisor y el Sentido de pertenencia. Ello coincide con las afirmaciones hechas por algunos autores (e.g., O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Judge y Bretz, 1992) respecto a los efectos positivos que tiene la correspondencia entre los valores personales y los de la organización, en la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Sin embargo las relaciones anteriores son muy débiles lo que sugiere un efecto limitado.

Dado lo anterior, el presente estudio aporta a la literatura de negocios más evidencia empírica de que los programas éticos por si solos no inciden en la moralidad del empleado, ni en el contexto de valores y normas que comparten. Ello es consistente con las afirmaciones de autores como Robin *et al.* (1990) y Treviño (1986). Además, ante una falta de coincidencia con los valores del trabajador, su efecto es muy limitado en la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. En otras palabras, la presencia de códigos de ética, cursos de capacitación, junto con otras medidas para reforzar el código no influyen en que los individuos incrementen su razonamiento moral, ni se sientan más satisfechos y comprometidos. Lo anterior coincide con la sugerencia de Smith-Crowe *et al.* (2015), en el sentido que el programa ético, como sistema formal de institucionalización de la ética, debe considerar la influencia del sistema formal.

El entorno organizacional medido por el constructo Atmósfera moral. El estudio agrega a la literatura de negocios un instrumento que permite medir la deseabilidad moral de entornos organizacionales, así como datos duros sobre el comportamiento del constructo. La adaptación efectuada del constructo Atmósfera moral, como medida de la deseabilidad moral de entornos organizacionales, presentó resultados coherentes con la teoría propuesta por Power *et al.* (1989). Es decir, la deseabilidad moral de la atmósfera será mayor en la medida en que los empleados participen en proponer, acordar y reforzar normas sustentadas en valores de etapas superiores (*i.e.*, Sistema social o Principios), así como valorar a la organización por la trascendencia de los productos o servicios que ésta ofrece.

Un primer hallazgo no esperado, fue que las sub-escalas que denotan moralidad de clan correlacionaran positivamente con aquellas de mayor deseabilidad moral y negativamente con aquellas consideradas indeseables. La teoría de desarrollo moral cognitivo sugiere que la moralidad de grupo no es moralmente deseable, dado que el individuo actúa en función de la aprobación de otros. Un ejemplo de la importancia de la moralidad de clan en las empresas estudiadas es que las normas se cumplen en la medida en que éstas procuran la unidad y armonía dentro de un área o departamento (*i.e.*, correlación Valores de clan-Normas vinculantes; $r = .677$, $p < 0.01$) y los empleados las propongan y acuerden (*i.e.*, correlación Normas de clan-Valores de clan, $r = .590$, $p > 0.01$). En cambio, si cada empleado decide qué es bueno o malo según sus propias convicciones, es decir, sin su participación en la creación de normas a nivel área o empresa, los individuos tenderán a aceptar las normas de la empresa como buenas o válidas, pero no se sentirán obligados a cumplirlas (*i.e.*, correlación Normas individuales-Aceptación no vinculante; $r = .693$, $p < 0.01$).

El estudio también aporta evidencia empírica de otros factores que afectan el compromiso de los empleados respecto de cumplir y reforzar las normas. Ello depende de valorar a la empresa por la trascendencia del trabajo que ahí se realiza (*i.e.*, correlación Normas vinculantes-Valoración por trascendencia, $r = .598$, $p < 0.01$) y de una menor percepción de que en la compañía se persiguen objetivos

individualistas instrumentales (*i.e.*, correlación Valores instrumentales-Normas vinculantes, $r = -.523$, $p < 0.01$).

En cuanto a la Atmósfera moral real en su conjunto, el estudio permite identificar el tipo de moralidad predominante en una organización. Por ejemplo, en las empresas 1 y 2 la moralidad de clan es preponderante, mientras que en las otras dos es la moralidad de sistema social con remanente en clan. Esta presencia de la moralidad de clan entre los empleados mexicanos de las cuatro compañías, es consistente con Hofstede (1983) quien calificó los valores relacionados con el trabajo en México como colectivistas (*i.e.*, preferencia a actuar como miembro de un grupo u organización y no de manera aislada).

Efectos de la Atmósfera moral en la Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización. Se encontró evidencia empírica de una relación positiva entre la Atmósfera moral real y la Satisfacción en el trabajo ($r = .522$, $p < 0.01$) y el Compromiso con la organización ($r = .455$, $p < 0.01$). Lo anterior es consistente con estudios previos que han medido la relación entre el contexto organizacional con constructos como el Clima ético (*e.g.*, Schwepker 2001) y la Cultura ética (*e.g.*, Ruiz-Palomino, 2013), con la satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización.

Sin embargo, a diferencia de los estudios anteriores, el presente aporta mayor detalle sobre qué aspectos de la Atmósfera moral real deben ser modificados para incrementar los niveles de satisfacción y compromiso. En concreto, 47.9% de la Satisfacción en el trabajo depende de reducir la presencia de Valores en etapa instrumental, Normas de autoridad y Normas individuales, así como de procurar Normas de clan, Normas colectivas y una Valoración de la organización tanto como club social como por Trascendencia. Por otro lado, el 38.1% del Compromiso con la organización depende de reducir la presencia de Valores en etapa instrumental y de Normas individuales, así como de promover la Valoración por trascendencia seguida de la Valoración de Club social, la creación de normas de Clan y Colectivas. Lo anterior soporta las afirmaciones de varios autores (*e.g.*, Rae 2013; Arogundade y Arogundade, 2015) respecto a que la participación de los empleados tiene un efecto positivo en sus niveles de satisfacción y compromiso.

Efectos de la Atmósfera moral real en la moralidad de los empleados. El estudio aporta parámetros que permiten la comparación cuantitativa de la Competencia de razonamiento moral de los empleados con la atmósfera moral real de una organización.

Los resultados mostraron que la Atmósfera moral real solo tiene influencia muy limitada en el compromiso de los empleados con el cumplimiento de las normas (*i.e.*, Fase de la norma-Razonamiento práctico de los subordinados, $r = .140$; $p < 0.05$). Ello sugiere que los colaboradores de las empresas estudiadas regulan su comportamiento de acuerdo con los valores y normas que comparten con sus colegas de trabajo (*i.e.*, Atmósfera moral real), independientemente de sus valores personales y patrones preconcebidos sobre qué comportamientos son adecuados en el entorno laboral (*i.e.*, Competencia de razonamiento moral). Lo anterior limitaría los objetivos que persigan algunas empresas al aplicar pruebas de integridad en procesos de selección de personal con fines predictivos. Además, los resultados son consistentes con estudios anteriores de Atmósfera moral -en otros contextos-, que indican que “si se desea cambiar el comportamiento de las personas, se debe modificar la Atmósfera moral [real] en que se desempeñan” (Host *et al.*, 1998, p. 48).

Discrepancias entre el contexto organizacional y la moralidad de los empleados. El estudio encontró que solo algunos aspectos de la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización se ven afectados por una falta de coherencia entre la Atmósfera moral real y la Competencia de razonamiento moral (*e.g.*, Satisfacción con el supervisor, Satisfacción con los colegas de trabajo, Satisfacción con la empresa, Sentido de pertenencia). Ello sugiere que los empleados de las empresas estudiadas prefieren trabajar en empresas donde sus jefes y colegas de trabajo actúen de manera congruente con lo que conciben como comportamiento correcto. Esto es consistente con los resultados obtenidos por Ambrose *et al.* (2008), quienes sugirieron que la coincidencia entre el clima ético y el razonamiento hipotético de los empleados, resultaba en mayores niveles de Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la organización.

Competencia de razonamiento moral. El estudio compara por primera vez las dos dimensiones de la Competencia de razonamiento moral en entornos organizacionales. Con ello se aporta a la literatura de negocios con un primer resultado que podrá servir de punto de partida para estudios posteriores que exploren la relación entre ambas dimensiones. La ausencia de relación entre el Razonamiento hipotético y el Razonamiento práctico en los empleados de las empresas estudiadas, implica que los individuos desarrollan estructuras cognitivas – reglas o patrones para procesar información, razonar y actuar sobre objetos o situaciones (Kohlberg, 1984/1992)- para cada contexto social en que se encuentren, de manera independiente. Ello aporta evidencia de la existencia de la Esquizofrenia moral (Llano Cifuentes, 1997), en la que un mismo individuo puede actuar de manera distinta –moralmente hablando- según el contexto social en que se encuentre.

El presente trabajo coincide con los argumentos efectuados por diversos autores (*e.g.*, Treviño y Youngblood, 1990; Loviscky *et al.*, 2007) en el sentido de que la aplicación de dilemas hipotéticos -que son los que miden el Razonamiento hipotético-, no es adecuada para medir la moralidad de los empleados en contextos organizacionales. Esto es porque el Razonamiento Hipotético no tiene relación con la Atmósfera moral deseada (*i.e.*, contenidos del Programa ético) y presenta relaciones no significativas con la Atmósfera moral real. Sin embargo, el Razonamiento práctico si presenta relaciones, aunque débiles con algunas sub-escalas de la Atmósfera moral real (*e.g.*, relación positiva débil entre la Fase de la Norma y el Razonamiento práctico de los subordinados, $r = .140$, $p < 0.05$). Serán necesarios estudios subsecuentes para explorar la ausencia de relación entre el Razonamiento hipotético de los gerentes y la Atmósfera moral real.

Discrepancias entre Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. Diferencias entre los contenidos del programa ético (*i.e.*, sistema formal) y los valores y normas compartidos por los empleados (*i.e.*, sistema informal), mostraron un efecto negativo en la Satisfacción en el trabajo ($r = -.471$, $p < 0.01$) y en el Compromiso con la organización ($r = -.430$, $p < 0.01$). Ello es consistente con

estudios anteriores que sugieren efectos negativos de la falta de coherencia entre sistemas formales e informales de institucionalización de la ética corporativa, en la intención ética de los empleados (Ruiz *et al.*, 2015) y en la reducción de comportamientos no deseados (Smith-Crowe *et al.*, 2015).

Efectos en la Competencia de razonamiento moral ante discrepancias entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. El estudio es novedoso en la exploración de los efectos en la capacidad de razonamiento moral de los empleados por diferencias entre lo que prescribe el programa ético y los valores y normas que realmente se aplican en la organización. Como se esperaba, la falta de coherencia entre lo que se declara y lo que se hace tiene efectos negativos en la moralidad del empleado. Sin embargo éstos se limitan al Razonamiento práctico de los subordinados ($r = -.141$, $p < 0.05$). Es decir, no hay efectos en el Razonamiento práctico de los gerentes ni en Razonamiento hipotético de gerentes y subordinados. Probablemente la falta de efectos en el Razonamiento hipotético se deba a que éste carece de contexto de aplicación. Sin embargo, se requerirán de más estudios para poder ahondar en dicha relación.

Efectos en la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización por falta de coherencia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. El programa ético, por sí solo, no mostró relación con la Satisfacción en el trabajo ni con el Compromiso con la organización. Ello sugiere la falta de efectos del sistema formal de institucionalización de la ética corporativa. Es necesaria la combinación de éste con el sistema informal (*i.e.*, valores y normas compartidas), como lo implican los resultados del estudio. Si lo que prescribe el programa ético no coincide con las prácticas organizacionales, los empleados se sienten menos satisfechos ($r = -.471$, $p < 0.01$) y menos comprometidos ($r = -.430$, $p < 0.01$). Ello es coherente con estudios anteriores que señalan la importancia de la consistencia entre los sistemas formal e informal de institucionalización de la ética (Smith-Crowe *et al.*, 2015) y que el programa ético sea reforzado en la operación de la empresa (Ruiz *et al.*, 2015).

Limitaciones

El estudio solo incluye cuatro empresas alemanas que operan en México. Futuras investigaciones podrían evaluar la Atmósfera moral deseada y real de estas mismas empresas en Alemania o en otros países. También será necesario replicar el estudio en empresas nacionales y transnacionales de nacionalidades distintas a la alemana. También la comparación de atmósferas entre industrias podría ser abordada.

La adaptación del constructo Atmósfera moral tomó las escalas proporcionadas por Power *et al.* (1989) de la manera más fiel posible. Sin embargo, dichas escalas fueron desarrolladas en entornos escolares y penitenciarios que, si bien resultaron aptas para el entorno de negocios, no incluyen otras sub-escalas particulares a los contextos organizacionales que no han sido descubiertas. Futuros estudios podrían explorar la existencia de dimensiones de la Atmósfera moral particulares a las organizaciones.

De acuerdo con Weaver *et al.* (1999), el Clima ético y la Cultura ética miden aspectos diferentes de los contextos éticos organizacionales. Estos constructos no han sido comparados con la Atmósfera moral, por lo que futuros estudios podrían evaluar las coincidencias y diferencias entre estos.

El estudio utilizó la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso con la organización para medir los efectos de la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real. Sin embargo, otras actitudes resultantes del trabajo (*e.g.*, calidad de vida, intención de renuncia), así como comportamientos específicos (*e.g.*, dar sobornos), podrían ser explorados como variable dependiente.

Por último, los resultados del estudio solo muestran lo que los empleados de las empresas estudiadas percibieron al momento en que se hizo el levantamiento de información. Serán necesarios estudios longitudinales que evalúen la evolución y efectos de modificaciones en la Atmósfera moral deseada y Atmósfera moral real, a fin de entender mejor el constructo, y confirmar los resultados del presente estudio.

Conclusiones

El presente estudio ha recabado información que sugiere que algunos académicos y profesionistas del área de negocios han limitado la definición de la ética a las concepciones deontológicas y teorías idealistas. Ello ha dificultado el reconocimiento de las posturas egoístas, pragmáticas y utilitaristas -que han fundamentado las prácticas de negocios durante las últimas décadas-, como teorías éticas.

Lo anterior ha resultado en argumentos que ubican a la ética como algo externo a los negocios o como un instrumento que ayuda a la reputación organizacional. Sin embargo, es importante que las empresas reconozcan que la ética fundamenta sus decisiones y acciones, a fin de que sus programas éticos se enfoquen no solo en evitar problemas legales sino también en la creación de entornos moralmente deseables. Ello también es necesario si las organizaciones desean ser sostenibles y ser parte de la economía del conocimiento; factores que apuntan a ser clave para el éxito de las compañías del Siglo XXI.

En el caso de las empresas que operan en México, éstas enfrentan dichas demandas de sostenibilidad y economía del conocimiento en un país donde la moralidad de clan con remanente instrumental ha caracterizado las prácticas de negocios por siglos. Ello debe ser considerado al momento del diseño de los programas éticos, a fin de contribuir a su efectividad de dicho sistema formal de institucionalización de la ética corporativa.

El constructo Atmósfera moral, adaptado en este trabajo para medir la deseabilidad moral de valores y normas escritas y desempeñadas, ha permitido corroborar que la moralidad de clan sigue siendo importante en los entornos relacionados a los negocios México. La identificación de la Atmósfera moral deseada en las empresas participantes proporciona evidencia de que programas éticos diseñados en Alemania, con contenidos escritos que privilegian las normas de orden y equidad sustantiva, no han tenido efectos en la Atmósfera moral real predominante o con remanente en clan de las cuatro empresas estudiadas. Ello

implica la presencia de entornos organizacionales de baja deseabilidad moral y programas éticos que no están siendo efectivos en incidir en dicho entorno. Además, la discrepancia entre lo que prescribe el programa ético, junto a las normas y valores que comparten los empleados, merma su satisfacción en el trabajo y su compromiso con la organización.

Los resultados sugieren que los programas éticos estudiados deben incluir normas y actividades que tengan como objetivo: el desarrollo de un sentido de comunidad e identificación con la empresa por la trascendencia o beneficios que ésta aporta a la sociedad. Ello parece ser especialmente importante en empresas con Atmósfera moral real de clan y empleados con razonamiento moral de grupo o normativa interpersonal. Lo anterior se comprueba en los resultados del modelo de regresión, donde las Normas de clan tienen el mayor coeficiente para Satisfacción en el trabajo (Beta de 0.187), mientras que la Valoración por trascendencia es el factor que más influye en el compromiso con la organización (Beta de 0.232). También ello es observable en la Empresa 3 que presentó los mayores niveles de satisfacción y compromiso, junto con la mayor proporción de Normas de comunidad en su programa ético. Ello debe servir de punto de partida para que se comience el desarrollo de atmósferas con predominio de mantenimiento del orden (*i.e.*, moralidad de sistema social), como requisito previo a una atmósfera con tendencia o predominio en principios (*i.e.*, moralidad post convencional).

Contrario a lo esperado, el Programa ético no tiene efectos ni en el entorno organizacional ni en la competencia de razonamiento moral de los empleados. Ello implica que los empleados de las empresas estudiadas se comportan de acuerdo a las demandas de la Atmósfera moral real, independientemente de sus valores personales y de los contenidos del programa. Lo anterior sugiere la importancia de enfocarse en la deseabilidad moral de los valores y normas compartidas entre empleados (*i.e.*, desempeño de razonamiento moral resultante de la interacción de un grupo de individuos en un contexto social) para mejorar las prácticas organizacionales.

Este trabajo permite coincidir con el argumento de que la efectividad de los programas éticos, como sistema formal de institucionalización de la ética, requiere

considerar los valores y normas que conforman el sistema informal (Smith-Crowe *et al.*, 2015). La adaptación del constructo Atmósfera moral para entornos de negocios, permite identificar la deseabilidad moral de sistemas formales e informales. Las herramientas desarrolladas para ello proveen la información necesaria para que las organizaciones puedan: (1) hacer un diagnóstico de la deseabilidad moral de los contenidos de su programa ético y del entorno organizacional, a fin de detectar valores y normas que puedan sustentar desempeños de razonamiento moral instrumentales o de clan; (2) adaptar su programa ético a las características de su contexto organizacional como punto de partida a la creación de entornos moralmente más deseables; (3) medir con mayor precisión qué aspectos de sus atmósferas deseada y real deben modificar para potenciar el predominio de prácticas corporativas moralmente deseables.

Sin embargo, la importancia de la participación de los empleados en la creación de normas y definición de valores, sugerida a partir de los resultados del estudio, implica un cambio de enfoque y componentes de los programas éticos. Más que un instrumento para la detección de conducta criminal y de institucionalización de la ética corporativa formulada por la alta gerencia –carácter punitivo y prescriptivo de arriba hacia abajo-, podrían convertirse en un mecanismo para la definición, redacción y acuerdo entre empleados de todos niveles jerárquicos, sobre las normas y valores a seguir –carácter dialógico e integrador de toda la organización-. Ello contribuiría a un sólido espíritu de disciplina normativa, donde los individuos participen en la promoción y refuerzo de los elementos moralmente deseables de la Atmósfera moral real. Si bien las medidas disciplinarias siempre serán necesarias, éstas pasarían a ser una medida de contingencia o de reducción de riesgos. La capacitación y asesoría de la oficina ética podrían centrarse en el reconocimiento y reflexión de: (1) la filosofía moral que sustenta las decisiones; (2) del nivel de desempeño de razonamiento moral que exhiben las prácticas organizacionales. Se requeriría también de un programa ético con actividades formales para promover un sentido de pertenencia basado en la trascendencia de lo que se hace en la empresa, que aleje a los empleados de valoraciones instrumentales o extrínsecas.

Por último, los resultados del presente estudio implican la necesidad de abordar los siguientes aspectos en próximas investigaciones: (1) la relación de sub-escalas de la Atmósfera moral real que denotan moralidad de clan – considerada no deseable según la teoría de desarrollo moral cognitivo- con sub-escalas moralmente deseables; (2) explorar las diferencias encontradas en los resultados entre gerentes y subordinados, cuando se estudian los efectos en sus niveles de satisfacción y compromiso ante discrepancias de su Competencia de razonamiento moral con la Atmósfera moral real y la Atmósfera moral deseada; (3) la renuencia de los empleados a comprometerse en el cumplimiento de normas como factor determinante en sus niveles de satisfacción y compromiso. Igualmente la Rúbrica de Atmósfera moral deseada y el Cuestionario de Atmósfera moral real requieren ser probados en un mayor número y variedad de empresas. También será necesario el desarrollo de metodología para la modificación de la Atmósfera moral real, así como de los cambios en el enfoque y componentes del programa ético.

Anexos

Anexo A. Guía de preguntas para entrevista a directivos y titulares de del programa ético

Atmósfera deseada

Describa cuál es el ideal que tiene para (nombre de la empresa) en cuanto a:

1. Creación y seguimiento de normas (individuales, autoridad, grupales y colectivas) regulares y de compliance

- Forma ideal y real de **creación de normas** (quién participa, cómo se hace, cada cuándo, cómo se comunican)
- Nivel ideal y real de **participación del empleado** (¿solo escuchan, votan, proponen? ¿Pueden hacer **convocatorias**?)
- Forma ideal y real de **comunicación** de normas y **cambios** en las normas
- **Retroalimentación** de las normas (quien, cómo, cuándo)

2. El compromiso con las normas (propuesta, aceptación, expectativa, refuerzo)

- Nivel ideal y real de aceptación de las normas de la autoridad (**actitud** hacia las normas)
- Nivel ideal y real de aceptación de normas propuestas por compañeros (**actitud**)
- Nivel ideal y real de **expectativa de conducta**
- Nivel ideal y real de **refuerzo** de las normas (por **convencimiento o por denuncia**)
- ¿Qué tanto percibe que hay **desilusión** respecto de las normas? Un “no las sigo porque nadie va a hacerlo”

3. El pensamiento o actitud ideal de los empleados hacia la empresa (instrumental, extrínseca, intrínseca espontánea, intrínseco normativo)

- ¿Qué **debieran valorar** de la empresa? ¿Qué es lo que siente que los **empleados valoran más** de la empresa?
- Ideal y real respecto de la **cohesión de grupo**
- **Trabajan para la empresa o para un jefe.**

4. Ante un dilema ético, cuál es la actitud o tipo de decisión que deben de tomar (instrumental, de clan, de orden social, derechos humanos).

- Ideal de integridad vs realidad
- Privilegian los intereses de la empresa que coinciden con los suyos,
- privilegian el bienestar mutuo sobre los resultados,
- privilegian los resultados por sobre las personas
- maximizar resultados vía el bienestar de las personas

Preguntas exclusivas para entrevista con Compliance y Recursos Humanos

1. Objetivos del Programa ético

- ¿Por qué tener un Programa ético en la institución? (En caso de que el término “Programa ético” sea desconocido por el entrevistado, este se explicará brevemente y se anotará el término que la institución utiliza)
- ¿Qué objetivos se persiguen con el Programa ético?

2. Elementos del Programa ético

- ¿Qué elementos o actividades conforman el programa ético?
- Principios y valores
- Conductas deseadas y no deseadas
- Sanciones y mecanismos de aplicación
- ¿Se actualiza el programa ético? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Lo actualizan en México o es enviado desde la central extranjera?

En caso de envío desde central:

- ¿Se realiza alguna tropicalización del programa?
- En caso afirmativo: ¿En qué consiste la tropicalización? ¿Quiénes participan en la tropicalización?
- En caso de actualización en México: ¿Quiénes participan en la actualización? ¿Qué criterios se utilizan para la actualización?
- ¿Cómo se decide qué elementos deben permanecer en el programa?
- ¿Cómo se comunican las actualizaciones?

3. Inducción al Programa ético

- Hábleme del proceso a seguir para que un empleado nuevo conozca el programa

En caso de existir capacitación, introducción u orientación:

- ¿Quiénes imparten la capacitación del empleado?
- ¿Qué incluye la capacitación?
- ¿Existe alguna evaluación al empleado sobre su conocimiento del Programa ético?

4. Refuerzo del programa

- Hábleme de las acciones o mecanismos para que los empleados apliquen el programa en su trabajo diario.
- ¿Cómo se mide o se verifica que un empleado siga el código?

- ¿Quién realiza la evaluación?

Para los casos en que el código no indica sanciones:

- ¿Qué se hace cuando se detecta una violación?
- ¿Qué criterios existen para tratar con las violaciones?
- Si el código indica sanciones:
 - ¿Qué tan seguido se aplican?
 - ¿Qué tan apegado a la letra se hace?
 - ¿Existe algún premio o reconocimiento para los empleados destacados?
 - ¿Cómo se otorga el reconocimiento?

5. Preguntas sobre la evaluación del programa

- ¿Se lleva a cabo alguna evaluación de la efectividad del programa?
- En caso afirmativo:
 - ¿Con qué frecuencia se evalúa?
 - ¿Con qué criterios se evalúa?
 - ¿Quién provee dichos criterios?
 - ¿Quiénes participan en la evaluación?
 - ¿Qué acciones se realizan después de la evaluación?

6. Preguntas sobre actividades de la oficina ética

- ¿Cuáles son las responsabilidades de la oficina ética?
- ¿Quién está a cargo de ella?
- ¿La persona a cargo tiene otras responsabilidades?
- ¿Qué criterios se utilizan para designar a la persona a cargo?
- Hábleme sobre cómo atiende la oficina a los empleados
- ¿Horarios de atención?
- Forma en que se atiende (por teléfono, por escrito, presencial, con o sin cita, etc.) Qué proceso sigue la asesoría, queja, etc., del empleado

Anexo B. Batería de pruebas

B.1 Cuestionario de Atmósfera Moral

Los siguientes enunciados son para medir el clima o atmósfera ética de la institución donde labora. Por favor responda en términos de lo que observa y escucha en su entorno -de sus compañeros y autoridades- en la empresa. No responda según lo que le gustaría que fuera, ni medite demasiado la respuesta. Utilice la siguiente escala de evaluación, y coloque el número que corresponda en el espacio que antecede a cada afirmación. NO DEJE ESPACIOS EN BLANCO, si la escala proporcionada no corresponde a su opinión, escriba cuál sería su respuesta en el espacio asignado.

	Completamente falso 0	Mayormente falso 1	Algo falso 2	Algo cierto 3	Mayormente cierto 4	Completamente cierto 5
Respuesta	Enunciados					
	1. En esta institución nos sentimos orgullosos de los productos o servicios que esta ofrece.					
	2. Los compañeros se refieren a la institución o a lo que se hace en ella como "nosotros" o "nuestro grupo".					
	3. Los compañeros refuerzan el cumplimiento de las normas o reglas reportando las violaciones o infracciones a la autoridad.					
	4. La institución deja en claro a qué se compromete y qué espera de quienes la integramos.					
	5. En esta institución, una acción debe ser realizada sólo por el hecho de ser pedida por una autoridad.					
	6. La institución privilegia el respeto a la dignidad de quienes la integran, por encima de jerarquías, objetivos o normas.					
	7. Quienes integran esta institución la consideran uno de los mejores lugares para trabajar.					
	8. Aunque mis compañeros concuerdan en que se deben seguir las normas de conducta, saben que en la práctica se violan.					
	9. En esta institución, se considera que la ley o las reglas están por encima de amistades o lealtades hacia la institución o hacia grupos.					
	10. Quienes integran esta institución consideran que las reglas de conducta son ideales que deberían practicarse, pero nadie espera que se cumplan.					
	11. En esta institución las normas se toman en serio.					
	12. En mi área o grupo, se considera importante el apoyo entre compañeros para que se cumplan las reglas.					
	13. Aquí, el progreso personal o profesional depende más de las relaciones de amistad o lealtad con las personas adecuadas, que del desempeño.					
	14. Entre compañeros se piensa que las normas o reglas de conducta son buenas intenciones que nadie va a seguir.					
	15. Cuando alguien propone alguna regla para mejorar algún asunto del área o grupo, por lo general se queda en propuesta o buenas intenciones.					
	16. En esta área o grupo, todos los que la(o) integran se ven como una gran familia o					

	grupo de amigos que se cuidan entre sí.
	17. Quienes integramos la institución participamos en la creación de sus reglas, normas o códigos de conducta.
	18. Aquí los compañeros consideran que las reglas deben ser seguidas por todos.
	19. Quienes integran la institución, la consideran como un mero peldaño o trampolín para tener acceso a un mejor puesto o sueldo en otro lado.
	20. Mis compañeros actúan en formas que por lo general desapruuebo.
	21. Aquí, los compañeros se persuaden o convencen, unos a otros, para seguir las reglas éticas de la institución.
	22. Los compañeros se quejan de la institución.
	23. En esta institución, se considera que la mejor forma de mantener las reglas es señalando a los infractores.
	24. En esta institución, quienes tienen un buen desempeño o dan resultados siguiendo las reglas, suelen ser exitosos.
	25. Aquí la gente sólo se siente orgullosa de pertenecer a la institución cuando ésta recibe un reconocimiento o cuando juega el equipo representativo.
	26. En la institución las infracciones se sancionan con severidad.
	27. En esta institución, los compañeros valoran más el buen ambiente que existe en ésta, que oportunidades de desarrollo en otros lugares con ambiente hostil o estresante.
	28. Los compañeros de área o grupo "cierran filas" o actúan de manera unida, para defender algún punto de vista o acción que consideran justa.
	29. En esta institución cada quien sigue su propio juicio o ética personal.
	30. En esta institución, la gente piensa que las normas o reglas sobre ética, son ideales deseables, pero sin aplicación a la realidad.
	31. Los compañeros sólo se sienten contentos en la institución, en días cercanos a la fecha en que recibieron un premio o reconocimiento por su desempeño.
	32. En esta institución, se toman en cuenta las propuestas de quienes la integran.
	33. Si los miembros de mi área o grupo crean reglas o hacen acuerdos para el bien de ésta/e, todos las siguen y respetan.
	34. En esta institución, se espera que sea el jefe quien tome las decisiones sin consultar a los subordinados.
	35. Cuando alguien viola una regla, se le sanciona sin considerar atenuantes.
	36. Aunque existan espacios o medios para sugerir nuevas reglas o procesos, nadie hace propuestas.
	37. Lo mejor de esta institución es el clima de trabajo.
	38. En esta institución los compañeros comparten los valores del código de conducta/ética.
	39. El principal beneficio de trabajar aquí es el sueldo y/o prestaciones que ofrece.
	40. En esta institución, las reglas se aplican sin excepciones.
	41. El código de conducta o de ética es letra muerta en esta institución.
	42. Aunque los compañeros hagan propuestas sobre cómo hacer las cosas, sólo se siguen las que pone el jefe.
	43. El éxito de la empresa está por encima de intereses personales.

B.2 Cuestionario para Satisfacción en el trabajo y Compromiso con la institución

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y para cada uno asigne un **valor de 1 a 7**, (donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 es “Totalmente de acuerdo”), según lo que ocurra en su entorno organizacional. Responda de acuerdo a lo que ocurre en realidad, no lo que le gustaría que sucediera. **NO DEJE ESPACIOS EN BLANCO**, si la escala proporcionada no corresponde a su opinión, escriba cuál sería su respuesta en el espacio asignado.

Respuesta	Enunciado
	1. Mi jefe realmente trata de que expresemos nuestras ideas
	2. Mi trabajo me hace sentir que logro algo
	3. Mis directores buscan el progreso de la institución
	4. La política de asensos de la institución es justa
	5. Mi sueldo es bajo en comparación con el de otras personas que trabajan en otra institución en un puesto similar al mío
	6. Mi jefe siempre ha sido justo conmigo
	7. Los directivos son competentes
	8. Mis oportunidades de desarrollo son limitadas
	9. En mi opinión, los sueldos en esta institución son más bajos que en otras
	10. Mis compañeros son personas agradables
	11. Mi jefe nos da crédito y reconocimiento por el trabajo bien hecho
	12. MI trabajo es satisfactorio
	13. Esta institución opera de manera eficiente y estable
	14. En esta institución hay gran cantidad de puestos para aquellos que desean sobresalir
	15. La gente con la que trabajo es muy amigable
	16. En mi trabajo realmente hago algo que vale la pena
	17. Los empleados de esta institución reciben apoyo de la dirección
	18. Estoy dispuesto a hacer más de lo que se espera de mí, para ayudar a que la institución sea exitosa
	19. En charlas con mis amigos menciono a esta institución como un gran lugar para trabajar
	20. Aceptaría cualquier tipo de tarea o puesto con tal de seguir trabajando en esta institución
	21. Mis valores personales son muy similares a los de la institución
	22. Me enorgullece decir que formo parte de esta institución
	23. Esta institución realmente me inspira a tener mi mejor desempeño
	24. Estoy muy satisfecho de haber elegido esta institución, de entre otras opciones que tuve cuando estaba buscando trabajo
	25. Me importa mucho lo que le pase a esta institución
	26. Para mí, esta es la mejor institución para trabajar

B.3 Dilemas para Razonamiento Práctico Gerentes

EL NOVATO

Fer dirige un área que tiene una nueva vacante; ésta es muy atractiva, dada su visibilidad ante la alta gerencia, y a la pronta promoción de su ocupante a mejores puestos. Varios de los empleados del área han esperado por años el poder ocuparla. Sin embargo, el mejor candidato para el puesto es la persona con menor antigüedad del área. La empresa valora fuertemente el desarrollo de los empleados, y Fer considera que el novato es quien mayor desarrollo podrá tener de entre todos sus subordinados. Sin embargo, el área aún no ha amortizado totalmente la inversión en la capacitación y costaría mucho volver a capacitar a otra persona. Además, le preocupa efecto negativo que pueda tener en sus demás subordinados el que la vacante se asigne a un empleado con poco tiempo en el área.

a) ¿Debe Fer ocupar la vacante con el novato? (Marque una de las siguientes)

_____ Debe ocuparla con el novato _____ No lo sé _____ No debe ocuparla con el novato

b) Para cada uno de los siguientes enunciados o preguntas, marque con una X en la que columna que corresponda a la importancia que éste tiene en la decisión que usted tomó en el inciso “a”.

Qué tan importante es considerar:	De gran importancia	De mucha importancia	De relativa importancia	De poca importancia	De ninguna importancia
1. Si la experiencia y antigüedad de los otros empleados debe ser honrada					
2. La posibilidad de que Fer reciba protestas o renuncias masivas por parte de sus otros subordinados					
3. Si ocupar la vacante con el novato estrella, es lo mejor para el desempeño del área					
4. Si Fer está cumpliendo con su deber de gerente, al considerar el desempeño como el aspecto de más peso en la elección de un candidato					
5. La política o norma a aplicar en esta situación					
6. Si en el futuro, cuando el novato tenga un puesto superior, podría compensar a sus compañeros veteranos asignándolos a buenos puestos.					
7. Si el empleado novato considerará mal gerente a Fer, si no lo elige.					
8. Si al promover al empleado de menor experiencia viola los derechos de otros empleados					
9. Los principios de equidad y justicia que sean apropiados en esta situación					
10. ¿Puede ser Fer tan duro/a de corazón como para rehusarle la vacante a un subordinado veterano, a sabiendas de que esto significaría mucho para éste último?					
11. ¿Qué efecto tendrá la decisión en el desarrollo, tanto del candidato novato como en el de los veteranos?					
12. Si promover al novato estrella, traerá el mayor bien para más personas en el largo plazo.					

c) Seleccione los cuatro enunciados o preguntas que usted considera más importante para tomar la decisión. Escriba el número de la pregunta o enunciado que considere más importante en el espacio que precede a la frase “Más importante”; haga lo mismo con el segundo más importante, y así sucesivamente.

_____ Más importante
 _____ Segundo más importante
 _____ Tercero más importante
 _____ Cuarto más importante

EL CONFLICTO DE INTERÉS

Guadalupe trabaja en el área Responsabilidad Social de una empresa, cuyos temas prioritarios son combatir el rezago educativo y desnutrición infantil. El departamento a su cargo es responsable de supervisar a las instituciones de beneficencia y asociaciones civiles a las que la empresa otorga donativos, para verificar el uso que dan a esos recursos y el cumplimiento de objetivos.

Durante un receso Jorge, el jefe de Guadalupe, le ordena que sustituya a una de estas organizaciones por otra donde su esposa es miembro del patronato. El código de ética prohíbe expresamente trabajar con organizaciones donde laboren familiares, y solicita que cualquier violación sea reportada so pena de ser considerado cómplice. Guadalupe sabe que la institución sustituida venía dando problemas, y que la nueva asegura los objetivos del área debido su tamaño, prestigio y buenas relaciones con otras organizaciones.

a) ¿Debe Guadalupe reportar a su jefe? (Marque una de las siguientes)

Debe reportarlo
 No lo sé
 No debe reportarlo

b) Para cada uno de los siguientes enunciados, marque con una X en la que columna que corresponda a la importancia que este tiene en la decisión que usted tomó en el inciso “a”

Qué tan importante es considerar:	De gran importancia	De mucha importancia	De relativa importancia	De poca importancia	De ninguna importancia
1. Si los derechos de los niños están por encima de un código interno de la empresa					
2. Qué consecuencias tendrá para Guadalupe el no obedecer la instrucción de su jefe					
3. Si reportar a Jorge es lo mejor para los niños					
4. La probabilidad de que las autoridades de la empresa se enteren de que Guadalupe sabía del cambio de institución					
5. Si no reportarlo puede dar pie a que otros cometan violaciones similares al código					
6. Al reportar a su jefe, se está violando la lealtad jefe-subordinado					
7. El impacto que tendrá en las metas del área perder a la nueva beneficiaria					
8. Si Jorge tiene un historial de buen jefe y ésta es su primer falta					
9. En qué le beneficia a Guadalupe reportar a Jorge					
10. Las consecuencias que traerá para Jorge el que Guadalupe lo reporte					
11. ¿Cuál es el fundamento o espíritu de la regla que prohíbe trabajar con una institución donde labora un familiar?					
12. El deber de Guadalupe de apegarse al código					

c) Seleccione los cuatro enunciados o preguntas que usted considera más importante para tomar la decisión. Escriba el número de la pregunta o enunciado que considere más importante en el espacio que precede a la frase “Más importante”; haga lo mismo con el segundo más importante, y así sucesivamente.

- Más importante
- Segundo más importante
- Tercero más importante
- Cuarto más importante

B.4 Dilemas de Razonamiento Práctico para empleados sin personal a cargo

EL DILEMA DEL EMPLEADO

Fer es un(a) empleado(a) de las áreas administrativas de una importante empresa. El jefe que ha tenido por años, valora la participación de sus subordinados, al grado que todos tienen la libertad de dar sus opiniones y hacer propuestas. Sin embargo, éste ha sido cambiado a otra área y en su lugar han colocado a otro que se caracteriza por ser sumamente arbitrario.

Este nuevo jefe ha dado la orden a Fer y a todos los integrantes del área, de incluir en los reportes mensuales las cifras de transacciones que aún no están cerradas y de clientes que han sido descartados.

Fer sabe que además de ir contra la normativa de la empresa, el inflar los reportes también afectará el índice de eficiencia del área, con base en el cual se determinan los bonos de productividad.

a) ¿Debe Fer reportar la instrucción de su nuevo jefe por los medios de denuncia con que cuenta la empresa?

(Marque una de las siguientes)

_____ Debe reportarlo

_____ No lo sé

_____ No debe reportarlo

b) Para cada uno de los siguientes enunciados o preguntas, marque con una X en la que columna que corresponda a la importancia que éste tiene en la decisión que usted tomó en el inciso “a”

Qué tan importante es considerar:	De gran importancia	De mucha importancia	De relativa importancia	De poca importancia	De ninguna importancia
1. Si tiene pruebas de la culpabilidad de su jefe					
2. Si Fer hace la denuncia, ¿está cumpliendo con lo que la empresa espera de él?					
3. ¿Puede la sociedad permitirse que todos los gerentes actúen de esa manera?					
4. Si Fer está faltando a la lealtad y obediencia que debe a su jefe					
5. Si Fer considera a su jefe como otro empleado igualmente sujeto a las normas					
6. Qué efectos tendrá la denuncia en la carrera de Fer					
7. Si será considerado desleal por parte de sus compañeros					
8. ¿La reputación de Fer es suficiente para que consideren que es una persona con buenas intenciones?					
9. ¿Reportar a su jefe es en el mejor interés de la sociedad?					
10. Si denunciar a su jefe está dentro de las normas de la empresa.					
11. Si al denunciar a su jefe se mantiene el orden en la empresa.					
12. ¿La verdad está por encima de las órdenes de un jefe?					

c) Seleccione los cuatro enunciados o preguntas que usted considera más importante para tomar la decisión. Escriba el número de la pregunta o enunciado que considere más importante en el espacio que precede a la frase “Más importante”; haga lo mismo con el segundo más importante, y así sucesivamente.

_____ Más importante

_____ Segundo más importante

_____ Tercero más importante

_____ Cuarto más importante

EL EMPLEADO VETERANO

Alex es parte de un comité, conformado por empleados de todos los niveles, que dan su voto para la elección del mejor empleado de la empresa. El premio es un cuantioso bono que se otorga a quien tenga una sobresaliente evaluación de desempeño, se distinga por ser un ejemplo de integridad, y haya salido bien evaluado por sus colegas en términos de compañerismo. Este año el mejor candidato para el premio es un empleado joven, que además sugirió un nuevo proceso que le ahorró mucho dinero a la empresa.

Sin embargo, dos directores que forman parte del comité están solicitando hacer una excepción y premiar a un empleado que lleva 40 años laborando para la empresa, y que está a punto de jubilarse. Es el empleado que más años ha trabajado en la institución. Alex sabe que el empleado veterano es muy querido por todos en la empresa, pero también es famoso por ser distraído y cometer errores. Los demás miembros del comité no desean contradecir a los dos directores y han dado su voto, solo falta el de Alex, sin el cual no se puede otorgar el premio, ya que la decisión del comité debe ser unánime.

a) ¿Qué debe hacer Alex? (Marque una de las siguientes)

Votar por el veterano
 No lo sé
 No votar por el veterano

b) Para cada uno de los siguientes enunciados o preguntas, marque con una X en la que columna que corresponda a la importancia que éste tiene en la decisión que usted tomó en el inciso “a”

Qué tan importante es considerar:	De gran importancia	De mucha importancia	De relativa importancia	De poca importancia	De ninguna importancia
1. Las posibles represalias o reclamos hacia el comité por no seleccionar según las reglas					
2. La fidelidad del empleado veterano hacia la empresa					
3. Cuáles son los objetivos del concurso					
4. Si al seguir las reglas de selección del concurso se viola alguno de los derechos del veterano					
5. Las consecuencias de que dos directivos puedan, por su rango, influir en la decisión del comité					
6. Qué consecuencias tendría para Alex contradecir a los directivos que apoyan al veterano					
7. ¿Qué señal se envía a los empleados si el comité no decide con base en las reglas?					
8. Lo que pensarán de Alex los demás miembros del comité si vota distinto de la mayoría					
9. Qué traerá mayor bien para los empleados en el largo plazo					
10. Los beneficios que apoyar a uno u otro, traen para Alex					
11. Si al votar por el joven se mantiene el orden en la empresa					
12. Los sentimientos de los candidatos no ganadores					

c) Seleccione los cuatro enunciados o preguntas que usted considera más importante para tomar la decisión. Escriba el número de la pregunta o enunciado que considere más importante en el espacio que precede a la frase “Más importante”; haga lo mismo con el segundo más importante, y así sucesivamente.

- _____ Más importante
- _____ Segundo más importante
- _____ Tercero más importante
- _____ Cuarto más importante

B.5 Dilemas para Razonamiento Hipotético (empleados con y sin personal a cargo)

EL PRISIONERO PRÓFUGO

Un hombre fue sentenciado a 10 años de prisión, sin embargo, después de un año escapó, se fue a vivir a una zona de reciente urbanización en el país y cambió su nombre a Sr. Pérez. Durante los 8 años siguientes, trabajó duro y poco a poco ahorró el dinero suficiente para poner su propio negocio. Fue honrado con sus clientes, dio buenos salarios a sus empleados, y donó la mayor parte de sus utilidades a la caridad. Sin embargo, un día el Sr. Toledo, quien era vecino del Sr. Pérez en la época en que éste fue encarcelado, lo reconoció como el prisionero que había escapado de prisión hace 8 años, y al que la policía había estado buscando.

a) ¿Debe el Sr. Toledo denunciar al Sr. Pérez? (Marque una de las siguientes)
 Debe denunciarlo No lo sé No debe denunciarlo

b) Para cada uno de los siguientes enunciados o preguntas, marque con una X en la que columna que corresponda a la importancia que este tiene en la decisión que usted tomó en el inciso “a”

Qué tan importante es considerar:	De gran importancia	De mucha importancia	De relativa importancia	De poca importancia	De ninguna importancia
1. Si el Sr. Pérez ha sido lo suficientemente bueno por bastante tiempo para probar que no es una mala persona					
2. Si cada vez que alguien escapa de recibir su castigo por un crimen, no se incentiva que más gente cometa crímenes					
3. Si sería mejor estar sin prisiones y libres de la opresión de nuestro sistema legal					
4. Si el Sr. Pérez ha pagado ya su deuda con la sociedad					
5. Si se le denuncia, ¿estaría la sociedad defraudando lo que el Sr. Pérez espera como justo?					
6. El beneficio que obtiene la sociedad de encarcelar y marginar a alguien especialmente caritativo como el Sr. Pérez					
7. ¿Cómo alguien puede ser tan cruel y desalmado para enviar al Sr. Pérez a prisión?					
8. Si es justo para los demás convictos que el Sr. Pérez quede libre, mientras ellos purgan su pena completa en prisión					
9. ¿Era el Sr. Toledo un buen amigo del Sr. Pérez?					
10. Si es el deber de un ciudadano reportar a un prófugo, independientemente de las circunstancias					
11. Cómo se puede atender de mejor manera la voluntad de la gente y del público en esta situación					
12. ¿Si el ir a prisión será en beneficio del Sr. Pérez, o si se protegerá a alguien?					

c) Seleccione los cuatro enunciados o preguntas que usted considera más importante para tomar la decisión. Escriba el número de la pregunta o enunciado que considere más importante en el espacio que precede a la frase “Más importante”; haga lo mismo con el segundo más importante, y así sucesivamente.

- Más importante
 Segundo más importante
 Tercero más importante
 Cuarto más importante

EL DILEMA DEL MÉDICO

Una mujer está muriendo de una forma incurable de cáncer y tiene solo 6 meses de vida. Sufre terribles dolores, y está tan débil que tan solo una fuerte dosis de analgésico, como la morfina, podría fácilmente matarla. Entre los delirios por el dolor y los momentos de relativo alivio, ella le pide al médico que le dé la morfina suficiente para terminar con su vida. Ella dice que no puede soportar más el dolor, y que de todas formas va a morir en unos pocos meses.

a) ¿Qué debe hacer el médico? (Marque una de las siguientes)

Debe darle la dosis No lo sé No debe darle la dosis

b) Para cada uno de los siguientes enunciados, marque con una X en la que columna que corresponda a la importancia que este tiene en la decisión que usted tomó en el inciso “a”

Qué tan importante es considerar:	De gran importancia	De mucha importancia	De relativa importancia	De poca importancia	De ninguna importancia
1. Si la familia de la mujer está de acuerdo con que le den la dosis que podría matarla					
2. Si el médico está obligado a cumplir las mismas leyes que cualquier otra persona					
3. Si la gente estaría mejor sin que la sociedad regule sus vidas e incluso su muerte					
4. Si el médico puede hacer pasar la muerte por sobre dosis de morfina como un accidente					
5. Si el Estado tiene el derecho de obligar a vivir a aquellos que ya no desean hacerlo					
6. ¿Cuál es el valor de la muerte, sin contar la perspectiva de la sociedad respecto de los valores personales?					
7. Si el médico debe ser empático con el dolor de la mujer, o si debe preocuparse más por lo que la sociedad pueda pensar.					
8. Si ayudar a otra persona a morir es siempre un acto de cooperación responsable					
9. Si solo Dios es quien decide cuándo debe terminar la vida de una persona.					
10. Qué valores personales tiene el médico para regir su propia conducta					
11. Si puede la sociedad permitirse que la gente de fin a su vida en el momento que lo desee					
12. ¿Puede la sociedad permitir el suicidio o la muerte asistida por compasión, y aun así proteger la vida de aquellos en circunstancias similares, pero que desean vivir?					

c) Seleccione los cuatro enunciados o preguntas que usted considera más importante para tomar la decisión. Escriba el número de la pregunta o enunciado que considere más importante en el espacio que precede a la frase “Más importante”; haga lo mismo con el segundo más importante, y así sucesivamente.

- _____ Más importante
- _____ Segundo más importante
- _____ Tercero más importante
- _____ Cuarto más importante

Anexo C. Análisis factorial del Cuestionario de Atmósfera Moral Real

C.1 Colectividad de las normas

Reactivos	Alpha= 0.735			
	Sub escalas			
	Individuales	Autoridad	Grupales	Colectivas
20. Mis compañeros actúan en formas que por lo general desapruébo.	0.744	0.018	0.220	0.029
29. En esta organización cada quien sigue su propio juicio o ética personal.	0.680	0.215	0.046	0.078
41. El código de conducta o de ética es letra muerta en esta organización.	0.659	0.112	0.000	0.175
8. Aunque mis compañeros concuerdan en que se deben seguir las normas de conducta saben que en la práctica se violan.	0.703	-0.021	0.211	0.121
5. En esta organización una acción debe ser realizada sólo por el hecho de ser pedida por una autoridad.	-0.016	0.837	-0.042	0.049
34. En esta organización. se espera que sea el jefe quien tome las decisiones sin consultar a los subordinados.	0.367	0.630	0.125	0.023
28. Los compañeros de área o grupo "cierran filas" o actúan de manera unida para defender algún punto de vista o acción que consideran justa.	0.045	0.066	0.878	0.126
12. En mi área o grupo se considera importante el apoyo entre compañeros para que se cumplan las reglas.	0.341	-0.009	0.740	0.131
17. Quienes integramos la organización participamos en la creación de sus reglas normas o códigos de conducta.	0.053	0.321	0.243	0.701
2. Los compañeros se refieren a la organización o a lo que se hace en ella como "nosotros" o "nuestro grupo".	0.240	-0.142	0.060	0.817

Notas: Método de extracción: Análisis de componentes principales
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Comunalidades

Pregunta	Inicial	Extracción
2	1	0.750
5	1	0.704
8	1	0.554
12	1	0.681
17	1	0.656
20	1	0.604
28	1	0.793
29	1	0.517
34	1	0.547
41	1	0.478

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acum.		varianza	acum.		varianza	acum.
1	3.117	31.167	31.167	3.117	31.167	31.167	2.26	22.596	22.596
2	1.201	12.012	43.179	1.201	12.012	43.179	1.494	14.938	37.534
3	1.085	10.848	54.027	1.085	10.848	54.027	1.284	12.837	50.371
4	0.881	8.815	62.842	0.881	8.815	62.842	1.247	12.471	62.842
5	0.733	7.331	70.173						
6	0.723	7.231	77.404						
7	0.686	6.863	84.267						
8	0.599	5.987	90.254						
9	0.521	5.21	95.464						
10	0.454	4.536	100						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

C.2 Fase de la norma (compromiso con la norma)

Alpha= 0.837

Reactivos	Sub escalas		
	Ausencia de participación	Aceptación no vinculante	Normas vinculantes
36. Aunque existan espacios o medios para sugerir nuevas reglas o procesos, nadie hace propuestas.	0.767	0.076	0.189
15. Cuando alguien propone alguna regla para mejorar algún asunto del área o grupo, por lo general se queda en propuesta o buenas intenciones.	0.693	0.277	0.103
42. Aunque los compañeros hagan propuestas sobre cómo hacer las cosas, sólo se siguen las que pone el jefe.	0.742	0.200	0.097
10. Quienes integran esta organización consideran que las reglas de conducta son ideales que deberían practicarse, pero nadie espera que se cumplan.	0.116	0.864	0.094
30. En esta organización, la gente piensa que las normas o reglas sobre ética, son ideales deseables, pero sin aplicación a la realidad.	0.378	0.619	0.362
14. Entre compañeros se piensa que las normas o reglas de conducta son buenas intenciones que nadie va a seguir.	0.357	0.727	0.247
38. En esta organización los compañeros comparten los valores del código de conducta/ética.	0.270	0.219	0.722
18. Aquí los compañeros consideran que las reglas deben ser seguidas por todos.	0.129	0.375	0.661
21. Aquí los compañeros se persuaden o convencen, unos a otros, para seguir las reglas éticas de la organización.	0.084	-0.048	0.741
3. Los compañeros refuerzan el cumplimiento de las normas o reglas reportando las violaciones o infracciones a la autoridad.	0.078	0.224	0.718

Notas: Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Comunalidades

Preguntas	Inicial	Extracción
36	1	0.630
15	1	0.567
42	1	0.599
10	1	0.768
30	1	0.657
14	1	0.717
38	1	0.643
18	1	0.595
21	1	0.559
3	1	0.571

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acum.		varianza	acum.		varianza	acum.
1	4.182	41.825	41.825	4.182	41.825	41.825	2.279	22.793	22.793
2	1.245	12.454	54.278	1.245	12.454	54.278	2.022	20.221	43.014
3	0.878	8.785	63.063	0.878	8.785	63.063	2.005	20.049	63.063
4	0.711	7.112	70.176						
5	0.605	6.047	76.223						
6	0.596	5.961	82.184						
7	0.512	5.125	87.308						
8	0.485	4.851	92.16						
9	0.399	3.986	96.145						
10	0.385	3.855	100						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

C.3 Etapa de valores normativos

Reactivos	<i>Alpha= 0,769</i>		
	Sub escalas		
	Instrumental	Clan o Tribu	Orden Social
13. Aquí, el progreso personal o profesional depende más de las relaciones de amistad o lealtad con las personas adecuadas, que del desempeño.	0.853	0.163	0.140
24. En esta organización, quienes tienen un buen desempeño o dan resultados siguiendo las reglas, suelen ser exitosos (invertida)	0.743	0.344	0.191
16. En esta área o grupo, todos los que la(o) integran se ven como una gran familia o grupo de amigos que se cuidan entre sí.	0.212	0.832	0.026
33. Si los miembros de mi área o grupo crean reglas o hacen acuerdos para el bien de ésta (e), todos las siguen y respetan.	0.330	0.647	0.257
9. En esta organización, se considera que la ley o las reglas están por encima de amistades o lealtades hacia la organización o hacia grupos.	-0.035	0.530	0.702
4. La organización deja en claro a qué se compromete y qué espera de quienes la integramos.	0.410	-0.020	0.799

Notas: Método de extracción: Análisis de componentes principales
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Comunalidades

Pregunta	Inicial	Extracción
13	1	0.775
16	1	0.738
9	1	0.775
24	1	0.706
4	1	0.807
33	1	0.593

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la		%	% de la		%	% de la		%
	Total	varianza	acum.	Total	varianza	acum.	Total	varianza	acum.
1	2.848	47.474	47.474	2.848	47.474	47.474	1.604	26.727	26.727
2	0.811	13.521	60.995	0.811	13.521	60.995	1.536	25.607	52.334
3	0.734	12.241	73.236	0.734	12.241	73.236	1.254	20.902	73.236
4	0.597	9.954	83.19						
5	0.567	9.446	92.636						
6	0.442	7.364	100						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

C.4 Nivel de valoración de la organización

Reactivos	Alpha= 0,724		
	Sub escalas		
	Instrumental	Club social	Trascendencia
19. Quienes integran la organización, la consideran como un mero peldaño o trampolín para tener acceso a un mejor puesto o sueldo en otro lado.	0.769	-0.011	0.009
25. Aquí la gente sólo se siente orgullosa de pertenecer a la organización cuando ésta recibe un reconocimiento o cuando juega el equipo representativo.	0.759	0.043	0.203
31. Los compañeros sólo se sienten contentos en la organización, en días cercanos a la fecha en que recibieron un premio o reconocimiento por su desempeño.	0.765	0.159	0.276
27. En esta organización, los compañeros valoran más el buen ambiente que existe en ésta, que oportunidades de desarrollo en otros lugares con ambiente hostil o estresante.	-0.013	0.899	0.008
37. Lo mejor de esta organización es el clima de trabajo.	0.142	0.786	0.310
7. Quienes integran esta organización la consideran uno de los mejores lugares para trabajar.	0.291	0.326	0.701
1. En esta organización nos sentimos orgullosos de los productos o servicios que esta ofrece.	0.123	0.044	0.903

Notas: Método de extracción: Análisis de componentes principales
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Comunalidades

Preguntas	Inicial	Extracción	
	7	1	0.682
	19	1	0.592
	25	1	0.619
	31	1	0.686
	27	1	0.808
	37	1	0.735
	1	1	0.833

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza	acum		varianza	acum		varianza	acum
1	2.779	39.702	39.702	2.779	39.702	39.702	1.872	26.745	26.745
2	1.345	19.215	58.918	1.345	19.215	58.918	1.562	22.31	49.055
3	0.831	11.875	70.792	0.831	11.875	70.792	1.522	21.737	70.792
4	0.688	9.828	80.621						
5	0.51	7.279	87.899						
6	0.441	6.293	94.193						
7	0.407	5.807	100						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo D. Identificación de datos atípicos y colinealidad para el análisis multivariante

Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Colectividad de las normas, Fase de las normas, Valores normativos, Valoración organizacional, Razonamiento hipotético, Razonamiento práctico (a)	.	Introducir

Notas: Variable dependiente: Caso; (a) Todas las variables solicitadas introducidas.

Diagnósticos de colinealidad

Modelo	Dimensión	Auto valores	Índice de condición	Proporciones de la varianza							
				Constante	Grado Colectividad	Fase de las normas	Valores Normativo	Valoración organización	Razonamiento Hipotético	Razonamiento o práctico	
1	1	6.427	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	2	0.161	6.317	0.000	0.080	0.010	0.130	0.040	0.380	0.130	
	3	0.135	6.904	0.000	0.000	0.000	0.000	0.060	0.270	0.690	
	4	0.1	8.010	0.000	0.150	0.000	0.720	0.240	0.030	0.000	
	5	0.091	8.387	0.000	0.450	0.030	0.030	0.570	0.030	0.040	
	6	0.056	10.689	0.010	0.290	0.820	0.100	0.010	0.070	0.030	
	7	0.029	14.864	0.990	0.020	0.150	0.020	0.090	0.230	0.100	

Notas: Variable dependiente: Caso

Estadísticos sobre los residuos

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	109.443	259.991	206.500	24.832	412
Valor pronosticado típico	-3.909	2.154	0.000	1.000	412
Error típico de valor pronosticado	8.481	26.159	14.842	3.689	412
Valor pronosticado corregido	99.787	266.988	206.496	25.023	412
Residual	-250.991	254.854	0.000	116.460	412
Residuo típico	-2.139	2.172	0.000	0.993	412
Residuo estudio	-2.169	2.208	0.000	1.001	412
Residuo eliminado	-257.988	263.390	0.004	118.414	412
Residuo eliminado estudio	-2.179	2.219	0.000	1.002	412
Distancia de Mahalanobis	1.150	19.435	5.985	3.541	412
Distancia de Cook	0.000	0.023	0.002	0.003	412
Valor de influencia centrado	0.003	0.047	0.015	0.009	412

Notas: Variable dependiente: Caso
 Grados de libertad=6; Valor crítico = 22.46

Anexo E. Rúbrica de la Atmósfera moral deseada

E.1 Grado de colectividad de la norma deseada

Sub-escala	Descripción	Puntos
Normas individuales	<ul style="list-style-type: none">- En los documentos del programa se solicita expresamente que el empleado tome decisiones a partir de su ética personal para situaciones no incluidas en los documentos de Programa ético y éste último solo incluye directrices generales.- Los directivos manifiestan que a nadie se le pueden imponer estándares morales, que cada quien tiene su propio criterio y por lo mismo se busca personal cuyos valores sean acordes a los de la institución.	1
Normas de autoridad	<ul style="list-style-type: none">- Redacción de normas predominantemente en segunda o tercera persona del singular.- Las normas indican expresamente obligaciones del empleado de acatar los estándares de conducta so pena de sanción, sin mencionar derechos de los empleados u obligaciones de la institución hacia los empleados más allá de lo legal.- Los directivos indican que no se contempla la participación de los empleados en la creación de normas con argumentos como: “eso es responsabilidad de quienes la dirigen”; “no es posible ni factible generar espacios para ello dada la naturaleza de la operación de la empresa”; “porque los empleados no tienen la madurez o formación para generar reglas”; “el grupo directivo es el que determina las normas que deben seguirse”; “ya se tienen estándares impuestos por organismos reguladores que deben acatarse”.	2
Normas grupales de clan o tribu	<ul style="list-style-type: none">- Predominio de normas redactadas en segunda persona del singular o del plural.- Normas dirigidas a lograr y preservar buenas relaciones con clientes y proveedores a mantener la armonía entre quienes integran la empresa.- Los directivos expresan la importancia de la participación del empleado, en el sentido de hacerlos sentir escuchados o tomados en cuenta y no en reconocimiento de la experiencia y validez de las aportaciones (por ende los mecanismos para lo anterior son informales).	3
Normas colectivas	<ul style="list-style-type: none">- Predominio de normas redactadas en primera persona del plural.- El Programa ético contiene normas que indican derechos y obligaciones bilaterales o multilaterales, además de políticas, iniciativas o procesos para la generación de propuestas que mejoren las normas o procesos establecidos para el bien de toda la institución.- Los directivos ven al empleado como un individuo capaz de aportar su experiencia para la mejora de la institución y asumen un rol de jurado calificador de las mejores aportaciones con base en criterios bien establecidos y conocido por los empleados.	4

Elaboración propia

E.2 Fase de la norma

Sub-escala	Descripción	Puntos
Expectativa ingenua	<ul style="list-style-type: none"> - Ni los documentos del Programa ético ni los directivos hacen referencia a medida alguna para procurar (<i>i.e.</i>, motivar) el cumplimiento de las normas. - Los directivos indican que se espera que cada persona aplique su sentido común, sus valores personales o cualquier otra frase que implique que se espera que los empleados cumplan las normas por decisión propia y no por obligación o motivado por algún tipo de medida de refuerzo. 	1
Aceptación sin compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Los documentos del Programa ético y/o los directivos prescriben el cumplimiento de las normas bajo argumentos de obligación, deber o solicitud de obediencia; mantenimiento de buena conducta, ser persona decente o que contribuya al orden. 	2
Aceptación no vinculante	<ul style="list-style-type: none"> - Los documentos del programa o las actividades de refuerzo establecidas contemplan mecanismos formales de recolección de opiniones o propuestas sobre la definición de Principios rectores, estándares de conducta o similares. - Los directivos muestran las políticas o evidencias de actividades encaminadas a que los empleados sugieran y acuerden normas. - El Programa menciona la asesoría y consejería como labor principal del comité ético o equivalente. 	3
Refuerzo por denuncia	<ul style="list-style-type: none"> - El Programa ético indica medios de denuncia anónima y procesos de investigación y tratamiento de tales reportes. - El comité ético o equivalente tiene como función principal la vigilancia del cumplimiento de los estándares éticos mediante auditorías, medidas de control, recolección o procesamiento de denuncias. 	4
Refuerzo por convencimiento	<ul style="list-style-type: none"> - El Programa ético indica medidas de refuerzo no coercitivas tales como mantas, posters con principios rectores u otros medios de difusión; así como actividades recreativas que refuercen valores. - Los directivos narran actividades organizadas por los empleados donde se inculca entre compañeros de trabajo, la importancia de acatar los estándares; sea por los beneficios que ello trae a los empleados, empresa y grupos de interés o por las consecuencias del incumplimiento. 	5

Nota: Las sub-escalas Ausencia de norma y Propuesta no seguida de la clasificación original de Power *et al.*, (1989) no aparecen en esta rúbrica dado que no se espera que un programa ético promueva que no existan normas o que no se sigan.

Elaboración propia

E.3 Etapa de valores normativos

Sub-escala	Descripción	Puntos
Predominio en valores instrumentales	<p>En al menos dos tercios de la información analizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se justifica la existencia del Programa ético y/o el cumplimiento de las normas con argumentos como: evitar problemas legales, mejorar la reputación de la empresa; obtener una buena imagen con clientes y proveedores que se traduzca en mejores ventas o tratos; cualquier otro que manifieste que actuar bajo el estándar es un medio para un fin o una forma de evitar consecuencias no deseadas. - Contenido primordialmente legal. Fundamentar con argumentos legales las obligaciones del empleado y las sanciones. Visión de obligaciones unilateral. Si se llegan a mencionar derechos de los empleados, ello se hace por obligación legal de la empresa haciendo referencia al tratado, convenio o documento vinculante en cuestión. - 	1
Predominio en valores de clan con remanente instrumental	<p>Mezcla de valores instrumentales con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco contenido legal; mayor carga de juicios como: bueno-malo, decente-indecente, leal-desleal u otros extremos que indican la obtención de aprobación o desaprobación social como motivo principal de acatar los estándares de conducta. - Los directivos manifiestan que se espera de los empleados vean a la empresa como una familia, participen haciendo sugerencias para la mejora de la convivencia entre quienes la integran. - Frases mencionadas en los documentos y/o por los directivos que denoten que la sola pertenencia a la institución hace a sus integrantes personas exitosas, competentes; cualquier atributo que el empleado obtenga por solo pertenecer a la empresa y que pierde al momento de retirarse de la misma. 	2
Predominio de valores de clan con tendencia a Orden social	<p>Alrededor de dos tercios de la información analizada denota valores de Clan y el resto corresponde a Orden social, es decir, mayoritariamente a cualquiera de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se expresa que el objetivo del Programa ético es mantener el orden, hacer lo que corresponde, contribuir con lo que le toca a la empresa para mantener un entorno social adecuado; actuar en concordancia con los roles y responsabilidades de la institución o cualquier otro argumento que denote deber o cumplimiento de roles o responsabilidades. - El contenido de los documentos del Programa ético se expresa en términos de obligaciones bilaterales, a modo de contrato social. 	3
Predominio de valores de Clan	Más de dos tercios de la información analizada corresponden a valores de Clan.	4
Predominio de Orden Social con remanente en Clan	Alrededor de dos tercios de la información analizada denota valores de Orden social y el resto corresponde mayoritariamente a Clan	5

E.3 Etapa de valores normativos (Continuación)

Sub-escala	Descripción	Puntos
Predominio de valores de Orden social	Más de dos tercios de la información analizada corresponden a valores de Orden social	6
Predominio de valores de Orden social con tendencia a Principios	Alrededor de dos tercios de la información analizada denota valores de Orden social y el resto corresponde mayoritariamente a lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">- Se establece uno o más principios rectores a los cuales se subordinan los estándares de conducta, actividades de refuerzo y cualquier otro elemento del Programa ético.- El cumplimiento de los estándares de conducta se justifica con argumentos que aluden al bien común, al crecimiento de la industria, a la trascendencia de los actos en la mayor parte de los grupos de interés de la institución y a consecuencias de largo plazo sobre los actos empresariales.-	7
Predominio de Principios	Más de dos tercios de la información analizada corresponden a Principios o a normas que tienen una relación expresamente señalada con los principios rectores de la institución.	8

Elaboración propia

E.4 Contenido de la norma

Para la ponderación de esta dimensión de la Atmósfera moral deseada, se clasifican las normas contenidas en el código de ética o equivalente en Normas de Orden, Normas de equidad sustantiva, Normas de colectivas de comunidad y Normas de justicia de procedimiento. Posteriormente se obtiene el porcentaje de incidencia o proporción de frecuencia de cada una de los cuatros tipos de normas y conforme a dichos porcentajes se otorgan puntos de acuerdo a lo que indican las siguientes sub-escalas

Sub-escala	Descripción	Puntos
Desbalance con predominio de Normas de Orden	- Al menos un tipo de contenido de las normas con incidencia de menos del 15% y donde el mayor de todos los porcentajes sea en Normas de orden.	1
Desbalance con predominio de Normas de equidad sustantiva	- Al menos un tipo de contenido de las normas con incidencia de menos del 15% y donde el mayor de todos los porcentajes sea en Normas de equidad sustantiva.	2
Desbalance con predominio de Normas de comunidad	- Al menos un tipo de contenido de las normas con incidencia de menos del 15% y donde el mayor de todos los porcentajes sea en Normas de comunidad.	3
Desbalance con predominio de Normas de justicia de procedimiento	- Al menos un tipo de contenido de las normas con incidencia de menos del 15% y donde el mayor de todos los porcentajes sea en Normas de justicia de procedimiento.	4
Equilibrio relativo con predominio de Normas de Orden	- La incidencia de contenidos presentan valores entre el 15 y 35%, donde el mayor de ellos corresponde a las Normas de orden.	5
Equilibrio relativo con predominio de Normas de equidad sustantiva	- La incidencia de contenidos presentan valores entre el 15 y 35%, donde el mayor de ellos corresponde a las Normas de equidad sustantiva.	6
Equilibrio relativo con predominio de Normas de comunidad	- La incidencia de contenidos presentan valores entre el 15 y 35%, donde el mayor de ellos corresponde a las Normas de comunidad.	7
Equilibrio relativo con predominio de Normas de justicia de procedimiento	- La incidencia de contenidos presentan valores entre el 15 y 35%, donde el mayor de ellos corresponde a las Normas de justicia de procedimiento.	8

Elaboración propia

F.5 Etapa de la comunidad

Sub-escala	Descripción	Puntos
Reciprocidad concreta	<ul style="list-style-type: none">- En documentos escritos y comentarios de entrevista se manifiesta la relación empleado-empresa como un intercambio de actuaciones que no van más allá de obligaciones concretas del tipo: "yo empresa me obligo a pagar tu sueldo en tiempo y forma, tu empleado estás obligado a hacer el trabajo designado".- No se expresan obligaciones más allá de lo legal.	2
Clan	<ul style="list-style-type: none">- Se expresan reglas claras de convivencia tendientes a llevar la relación laboral a un nivel de amistad.- Se cuenta con actividades formales auspiciadas por la empresa. tendientes a mantener la armonía entre los empleados, como por ejemplo: tener un evento de convivencia mensual, celebraciones de cumpleaños, excursiones en familia, eventos de caridad o cualquier otra actividad que refuerce la visión de la empresa como familia donde se cuidan entre sí y se ayuda a otros.	3
Contrato social	<ul style="list-style-type: none">- En documentos o en declaraciones de directivos. se justifica la cooperación y ayuda mutua en función del cumplimiento de la misión y su trascendencia.- Se inculca el sentido de comunidad a través de estrategias de comunicación y otros medios de difusión y formación, buscando que los empleados se apoyen unos a otros, no por considerarse amigos o familia sino por un compromiso compartido con la misión o trascendencia del trabajo realizado en consciencia de que toda falla u omisión afecta a todos.	4

Elaboración propia

E.6 Valoración de la organización

Sub-escala	Descripción	Puntos
Valoración instrumental	- Se menciona en algún documento o en declaraciones de directivos que la empresa debe ser apreciada por la superioridad de las contraprestaciones que recibe el empleado respecto de otras empresas de la zona o industria, así como por otros beneficios que formen parte de las estrategias de retención.	1
Valoración entusiasta eventual	- Los directivos mencionan como ventaja de la empresa en términos de retención de personal, los premios, promociones y beneficios temporales que reciben (e.g., recibir descuentos en los productos de la empresa, entradas a los espectáculos que la empresa patrocina). - Se menciona como beneficios o ventajas de pertenecer a la empresa. las actividades de responsabilidad social que realiza, las causas que apoya o similares que manden el mensaje de que la empresa es buena porque se preocupa por otros.	2
Valoración de club social	- Los documentos del programa ético manifiestan el orgullo que debe sentir el empleado solo por pertenecer a la empresa, dado su prestigio, imagen o reputación. - Se manifiesta de manera escrita o por declaración de los directores entrevistados que los empleados deben apreciar a la empresa por el buen ambiente de trabajo, por las relaciones que pueden formar y por lo que la empresa hace por ellos (especialmente en términos de balance vida-trabajo y no afectación a la familia).	3
Valoración por trascendencia	- Los documentos y/o declaraciones de los directivos indican que la identificación con la institución se promueve por la trascendencia de su misión en la vida del cliente o la sociedad en general.	4

Nota: la sub-escala Desprecio, incluida en la clasificación original de Power *et al.* (1989) no aparece en esta rúbrica dado que no se espera que un Programa ético promueva el desprecio hacia la institución.

Elaboración propia

Anexo F. Ejemplo de cálculo de índices tipo N2

Este tipo de índice se calcula para cada dimensión de la Atmósfera moral real. Aquí se presenta un ejemplo para la Etapa de valores normativos.

Se tienen los siguientes valores iniciales:

Caso	Etapa de valores normativos		
	Instrumental	Clan	Orden Social
1	0.5	1.5	4.0
2	2.5	1.0	3.0
3	2.0	2.5	5.0
4	4.0	2.0	3.0
5	0.5	3.0	3.0
6	5.0	1.5	1.5
7	5.0	1.5	3.0

Elaboración propia

Paso 1: calcular los valores de las etapas de transición.

La evidencia empírica sugiere que los niveles o estilos puros (e.g., normas sustentadas únicamente en valores instrumentales o solamente en clan u orden social) difícilmente ocurren. En su lugar se presentan combinaciones de etapas contiguas con predominio en una de ellas y tendencia o remanente en la segunda, (e.g., predominio en valores de clan con remanente instrumental). Por ello, no basta con decir –con base en los datos de la tabla anterior-, que la persona 1 percibe Valores normativos de Orden social y la 4 Instrumentales; es necesario saber si hay una segunda sub-escala a considerar, es decir, obtener los valores de lo que puede llamarse *Etapas intermedias o de transición*.

Las etapas intermedias para la dimensión Etapa de valores normativos son las siguientes:

- Predominio instrumental en transición o tendencia a clan (Instrumental > Clan)
- Predominio de clan con remanente Instrumental (Instrumental < Clan)
- Predominio de clan en transición o tendencia a sistema social (Clan > Sistema social)
- Predominio en sistema social con remanente en Clan (Clan < Sistema Social)

Para calcular los valores de las Etapas de transición, es decir, saber de cada par de escalas cual es la que predomina sobre la otra (e.g., Instrumental>Clan o Instrumental <Clan), se hace lo siguiente:

- Se comparan los valores obtenidos en Instrumental y en Clan. Si el valor en Instrumental es mayor al de Clan, entonces se suman ambos valores; si no, entonces quiere decir que Clan predomina sobre Instrumental. Este procedimiento se replica para cada par de sub-escalas (i.e., Clan > sistema social; clan< sistema social).
- Ya que se tienen los valores de cada etapa pura (i.e., instrumental, clan, sistema social) y de las etapas de transición factibles, se busca cuál de éstas tiene el mayor valor entre todas. La siguiente tabla muestra los resultados.

Caso	Instrumental	Instrumental > Clan	Instrumental < Clan	Clan	Clan > sistema social	Clan < sistema social	Sistema social	Valor máximo
1	0.5	0	2	1.5	0	5.5	4.0	5.5
2	2.5	3.5	0	1.0	0	4	3.0	4.0
3	2.0	0	4.5	2.5	0	7.5	5.0	7.5
4	4.0	6	0	2.0	0	5	3.0	6.0
5	0.5	0	3.5	3.0	0	0	3.0	3.5
6	5.0	6.5	0	1.5	0	0	1.5	6.5
7	5.0	6.5	0	1.5	0	4.5	3.0	6.5

Elaboración propia

Por lo tanto las etapas puras y de transición para casa caso son:

Caso	Etapa de valores normativos predominante
1	Predominante en sistema social con remanente en clan
2	Predominante en sistema social con remanente en clan
3	Predominante en sistema social con remanente en clan
4	Predominante instrumental con tendencia a clan
5	Predominante en clan con remanente instrumental
6	Predominante instrumental con tendencia a clan
7	Predominante instrumental con tendencia a clan

Elaboración propia

Paso 2: Asignar a cada etapa de valores normativos predominante el valor o índice que le corresponde, según la Tabla 5.8 en la página 202. Estos valores representan el Índice de la Etapa de valores normativos para cada caso visto en el ejemplo. Los valores o índices en dicha tabla son los que se muestran a continuación:

	Etapas	Puntaje
Etapa de valores normativos	Instrumental	1
	Instrumental > Clan	2
	Instrumental < Clan	3
	Clan	4
	Clan > sistema social	5
	Clan < sistema social	6
	Sistema social	7

Elaboración propia

El valor del Índice de la etapa de valores normativo, es el número correspondiente a la etapa predominante como se muestra en la siguiente tabla.

Caso	Etapa de valores normativos predominante	Índice
1	Predominante en sistema social con remanente en clan	6
2	Predominante en sistema social con remanente en clan	6
3	Predominante en sistema social con remanente en clan	6
4	Predominante instrumental con tendencia a clan	2
5	Predominante en clan con remanente instrumental	3
6	Predominante instrumental con tendencia a clan	2
7	Predominante instrumental con tendencia a clan	2

Paso 3: se repite este procedimiento con las demás dimensiones de la Atmósfera moral real y la suma de los índices de cada una resulta en la atmósfera que ese caso o participante en el estudio percibe para su empresa. Si se desea obtener la Atmósfera de una empresa, se obtiene el promedio aritmético de los índices por dimensión. Una vez calculado lo anterior, se suman las medias y se tiene la Atmósfera moral real que se puede comparar con la obtenida del programa ético.

Anexo G. Descripción de Atmósferas morales organizacionales puras

G.1 Atmósfera de Principios

Se actúa conforme a principios universales que fundamentan las leyes y normas que se siguen. Si las reglas no están a la altura de la situación se recurre al principio detrás de éstas.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">-Las decisiones consideran los intereses de todos los afectados, minimizando consecuencias indeseadas.-Los principios como fundamento de las acciones trascienden diferencias culturales y por ello reducen el conflicto ético de las decisiones.-Los principios proporcionan el mayor lazo emocional del empleado hacia su trabajo y la empresa.-El actuar bajo principios implica convicción y corresponsabilidad, más que seguir órdenes.	<ul style="list-style-type: none">-Implica un alto nivel de juicio moral en los empleados, que no puede ser alcanzado sin desarrollo moral inducido.-Demanda la aplicación de capacidades de pensamiento crítico vía capacitación.-Requiere estructuras organizacionales que permitan la discusión abierta y respetuosa de iniciativas entre colaboradores de todos los niveles.

Elaboración propia

G.2 Atmósfera de orden o sistema social

Se ve a la empresa como un sistema que solo funciona si cada actor o pieza del mecanismo; se actúa conforme a roles y responsabilidades propias de un buen empleado y de un buen ciudadano corporativo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">-Los empleados ven el cumplimiento de órdenes y normas como parte de sus roles y responsabilidades.-El marco regulatorio es respetado como límite de actuación y aspecto a considerar en las decisiones.-La eficiencia y las reglas prevalecen sobre relaciones interpersonales, creando entornos menos discrecionales.	<ul style="list-style-type: none">-Se acata la ley o instrucción de un jefe aun cuando se sepa que es injusta, ya que el rol de un empleado es obedecer a su jefe y a las leyes.-Se juzga el desempeño de jefes y colegas según expectativas de conducta basadas en roles o patrones preconcebidos por el empleado, que no necesariamente coinciden con la realidad.-Se actúa por deber y no necesariamente por convicción.-El apego a roles puede presentar posturas inflexibles.-Pueden aceptar como válidas prácticas de negocios ilegales o violatorias de principios universales si consideran que éstas son naturales a los negocios.

Elaboración propia

G.3 Atmósfera de Clan

Se ve a la empresa como un entorno social más al cual se busca pertenecer para obtener la aprobación social tanto al interior como al exterior de la institución.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">-Pueden ser efectivos si el liderazgo es ético, pues los individuos fundamentan sus actos en ideas como: “una persona de bien es trabajadora y fiel”; “una buena persona no contradice a sus superiores”.-Se tiene un vínculo emocional fuerte con el grupo; existe orgullo por pertenencia.-Se tiene conciencia gremial que permite lograr acuerdos tendientes a mejorar la situación del grupo.-Se sigue y protege al líder.-Las reglas del grupo se respetan y se refuerzan.	<ul style="list-style-type: none">-Solo se ve por el beneficio del clan; quienes están fuera de éste son enemigos o personas menos valiosas.-Se juzga en absolutos: bueno-malo-No se siguen las reglas de la institución, sino las establecidas por el líder del clan.-Se trabaja para el líder de clan y no para la organización, por lo tanto no hay reparo en cometer actos cuestionables si éstos convienen a su líder o al grupo.-El refuerzo de las reglas puede implicar medidas humillantes para el infractor.-Alta discrecionalidad al premiar o castigar, al considerar aspectos como el rango y reputación (popularidad) del infractor.

Elaboración propia

G.4 Atmósfera Instrumental

Las organizaciones y las personas son medios para un fin. Es moralmente aceptable que los empleados y la empresa vean por sus propios intereses sin considerar daños colaterales.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">-Alta eficacia en el logro de objetivos.-Capacidad de hacer alianzas y respetar los términos de éstas.	<ul style="list-style-type: none">- Respeto de las normas o adopción de iniciativas de la institución por conveniencia-Actos cuestionables en pos del logro de objetivos particulares-Relaciones motivadas por el intercambio de favores (e.g. cubrirle las espaldas al jefe a cambio de protección u otros beneficios).-No hay identificación alguna con la institución.-Solo se consideran los beneficios a nivel personal, sin importar las afectaciones a la empresa, colegas, empleados, proveedores y otros grupos de interés.-Alta probabilidad de incurrir en actos ilegales o no éticos que pongan en peligro la permanencia de la empresa.

Elaboración propia

Anexo H. Verificación de consistencia

Los 261 datos de la Empresa 4, fueron divididos en dos grupos de manera aleatoria, de manera automática con el SPSS. Dado que el conjunto de datos es impar, se eliminó al azar el dato impar a fin de tener 2 grupos de 130 datos cada uno. La siguiente tabla muestra las características de estos dos grupos.

Tabla H.1 Características demográficas de los grupos 1 y 2 de la Empresa 4

		Grupo 1	Grupo 2
Nivel jerárquico	Con personal a cargo	45	43
	Sin personal a cargo	85	87
Género	Femenino	34	50
	Masculino	96	80
Edad	18-30	63	71
	31-40	55	46
	41 o más	12	13
Escolaridad	Secundaria	4	2
	Técnica/Bachillerato	15	12
	Licenciatura	98	100
	Posgrado	13	16
N=		130	130

En las próximas páginas se muestran los resultados de la comprobación de hipótesis en los dos grupos de la Empresa 4. Se considera que existe consistencia cuando el sentido de la relación es el mismo entre la muestra completa de 412 registros y los dos grupos de la Empresa 4.

Se omiten las hipótesis 2, 4, 5 y 6, es decir, aquellas donde la Atmósfera moral deseada es la variable dependiente. La razón de lo anterior es que dicha variable tiene un valor de 30 para todos los casos de la Empresa 4, ya que se obtuvo de la revisión de los documentos del programa ético y de las entrevistas a los directores. Por lo tanto no es posible calcular una correlación donde una de las

variables tiene el mismo puntaje en los 261 registros. La hipótesis 3 tampoco se incluye debido a que ésta fue rechazada y no se consideró necesario hacer un análisis de verificación de consistencia en dicho caso.

Hipótesis 1: Existe una correspondencia entre la deseabilidad moral de las sub-escalas de la Atmósfera moral real.

Tabla H.2 Relación entre Fase de las normas y Etapa de valores normativos

Fase de las normas	Etapa de valores normativos	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Ausencia de participación	Instrumental	.524**	.533**	.577**
	Grupal o Clan	-.386**	-.342**	-.551**
	Orden social	-.334**	-.318**	-.460**
Aceptación no vinculante	Instrumental	.586**	.513**	.661**
	Grupal o Clan	-.434**	-.360**	-.473**
	Orden social	-.396**	-.374**	-.492**
Normas vinculantes	Instrumental	-.523**	-.551**	-.641**
	Grupal o Clan	.677**	.708**	.671**
	Orden social	.547**	.500**	.611**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.3 Relación entre Fase de las normas y Nivel de valoración de la organización

Fase de las normas	Valoración de la Organización	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Ausencia de participación	Instrumental	.520**	.546**	.585**
	Club social	-.268**	-.206*	-.341**
	Trascendencia	-.403**	-.410**	-.484**
Aceptación no vinculante	Instrumental	.532**	.509**	.617**
	Club social	-.232**	-.211*	-.260**
	Trascendencia	-.427**	-.387**	-.483**
Normas vinculantes	Instrumental	-.341**	-.339**	-.524**
	Club social	.445**	.507**	.385**
	Trascendencia	.598**	.529**	.667**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.4 Relación entre Grado de colectividad y Fase de la norma

Grado de Colectividad	Fase de la norma	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Normas Individuales				
	Ausencia de participación	.572**	.688**	.600**
	Aceptación no vinculante	.693**	.683**	.714**
	Normas vinculantes	-.583**	-.595**	-.567**
Normas de Autoridad				
	Ausencia de participación	.382**	.600**	.325**
	Aceptación no vinculante	.316**	.390**	.280**
	Normas vinculantes	-.138**	-.317**	-0,098
Normas de Clan				
	Ausencia de participación	-.373**	-.307**	-.468**
	Aceptación no vinculante	-.316**	-.210*	-.469**
	Normas vinculantes	.536**	.471**	.668**
Normas Colectivas				
	Ausencia de participación	-.320**	-.284**	-.396**
	Aceptación no vinculante	-.314**	-.244**	-.361**
	Normas vinculantes	.500**	.453**	.544**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.5 Relación entre Grado de colectividad y Etapa de valores normativos

Grado de Colectividad	Etapa de valores normativos	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Normas Individuales				
	Instrumental	.572**	.569**	.620**
	Grupal o Clan	-.473**	-.397**	-.507**
	Orden social	-.385**	-.352**	-.466**
Normas de Autoridad				
	Instrumental	.337**	.489**	.245**
	Grupal o Clan	-.151**	-.237**	-.130
	Orden social	-.120*	-.193*	-.213*
Normas de Clan				
	Instrumental	-.396**	-.277**	-.557**
	Grupal o Clan	.590**	.585**	.630**
	Orden social	.450**	.417**	.491**
Normas Colectivas				
	Instrumental	-.408**	-.465**	-.445**
	Grupal o Clan	.491**	.469**	.536**
	Orden social	.327**	.182*	.397**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.6 Relación entre Grado de colectividad y Nivel de valoración de la organización

Grado de Colectividad	Valoración de la Organización	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Normas Individuales	Instrumental	.528**	.518**	.636**
	Club social	-.280**	-.231**	-.253**
	Trascendencia	-.448**	-.419**	-.460**
Normas de Autoridad	Instrumental	.352**	.459**	.254**
	Club social	-.066	-.180*	-.011
	Trascendencia	-.162**	-.384**	-.068
Normas de Clan	Instrumental	-.259**	-.125	-.362**
	Club social	.406**	.344**	.424**
	Trascendencia	.481**	.409**	.527**
Normas Colectivas	Instrumental	-.317**	-.274**	-.411**
	Club social	.283**	.225*	.238**
	Trascendencia	.449**	.309**	.552**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.7 Relación entre Etapa de valores normativos y Nivel de valoración de la organización

Etapa de valores normativos	Valoración de la Organización	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Instrumental	Instrumental	.572**	.487**	.614**
	Club social	-.362**	-.404**	-.345**
	Trascendencia	-.475**	-.400**	-.552**
Grupal o clan	Instrumental	-.360**	-.332**	-.483**
	Club social	.484**	.514**	.411**
	Trascendencia	.566**	.499**	.560**
Orden Social	Instrumental	-.377**	-.352**	-.477**
	Club social	.345**	.311**	.355**
	Trascendencia	.522**	.570**	.499**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 7: A mayor Atmósfera moral real, mayor la Competencia de razonamiento moral en los empleados

Tabla H.8 Relación entre Atmósfera moral real y Competencia de razonamiento moral

	Atmósfera moral real					
	Gerentes			Subordinados		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Razonamiento hipotético	-0.014	-0.005	-0.026	-0.024	0.075	-0.051
Razonamiento práctico	0.032	-0.085	-0.011	.134*	0.157	.299**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 8: A mayor Atmósfera moral real, mayor Satisfacción en el trabajo

Tabla H.9 Relación entre Atmósfera moral real y Satisfacción en el trabajo

	Atmósfera moral real		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Satisfacción en el trabajo	.522**	.646**	.486**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 9: A mayor Atmósfera moral real, mayor Compromiso con la organización

Tabla H.10 Relación entre Atmósfera moral real y Compromiso con la organización

	Atmósfera moral real		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Compromiso con la organización	.455**	.525**	.409**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 10: A mayor discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, menor Competencia de razonamiento moral en los empleados

Tabla H.11 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, menor Competencia de razonamiento moral en los empleados

	Discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real					
	Gerentes			Subordinados		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Razonamiento hipotético	-.069	0.063	-0.036	.031	-0.082	0.059
Razonamiento práctico	.011	0.154	0.155	-.141*	-0.178	-.264*

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 11: A mayor discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, menor Satisfacción en el trabajo

Tabla H.12 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, menor Satisfacción en el trabajo

	Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Satisfacción en el trabajo	-.471**	-.635**	-.496**
S. Supervisor	-.393**	-.529**	-.362**
S. Tarea	-.292**	-.429**	-.162
S. Políticas de promoción	-.412**	-.527**	-.442**
S. Pago	-.255**	-.318**	-.321**
S. Colegas	-.270**	-.380**	-.192*
S. Empresa	-.445**	-.576**	-.486**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 12: A mayor discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, menor Compromiso con la organización

Tabla H.13 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Atmósfera moral real, menor Compromiso con la organización

	Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y la Atmósfera moral real		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Compromiso con la organización	-.430**	-.513**	-.417**
Compromiso con la tarea	-.344**	-.426**	-.296**
Buen lugar para trabajar	-.412**	-.452**	-.441**
Sentido de pertenencia	-.436**	-.560**	-.409**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 13: A mayor discrepancia entre la Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo

Tabla H.14 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral de los gerentes y Satisfacción en el trabajo

GERENTES	Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Satisfacción en el trabajo	-.053	-0.101	0.045	.022	0.13	0.035
S. Supervisor	-.093	0.051	-0.01	.087	0.099	0.15
S. Tarea	-.087	-0.006	0.012	.112	-0.062	0.007
S. Polít. promoción	-.030	-0.106	0.018	-.035	0.085	0.119
S. Pago	.052	-0.205	0.163	-.056	0.004	-0.089
S. Colegas	-.056	-0.034	-0.049	-.002	0.265	-0.097
S. Empresa	-.072	-0.054	0.057	.066	0.162	0.061

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.15 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral de los subordinados y Satisfacción en el trabajo

SUBORDINADOS	Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Satisfacción en el trabajo	-.066	-0.051	-0.129	-.142*	-0.172	-0.204
S. Supervisor	-.116*	-0.065	-.229*	-.191**	-.402**	-0.141
S. Tarea	-.114*	0.017	-.320**	-.136*	-0.069	-0.175
S. Polít. promoción	-.034	0.048	0.011	-.140*	-0.063	-.296**
S. Pago	.044	-0.078	0.195	-.060	-0.072	-0.028
S. Colegas	-.024	-0.081	-0.208	-.028	-0.118	-0.028
S. Empresa	-.084	-0.064	-0.066	-.055	0.054	-0.141

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 14: A mayor discrepancia Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización

Tabla H.16 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral de los gerentes y Compromiso con la organización

GERENTES	Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Compromiso con la organización	.045	0.048	0.109	.082	0.196	0.043
Compromiso con la tarea	.219*	0.138	0.254	.051	0.189	0.032
Buen lugar para trabajar	-.059	0.019	0.042	.107	0.179	0.079
Sentido de pertenencia	-.052	-0.086	0.021	.066	0.151	0.011

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.17 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral deseada-Competencia de razonamiento moral de los subordinados y Compromiso con la organización

SUBORDINADOS	Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral deseada y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Compromiso con la organización	-.117*	-0.098	-0.158	-.116*	-0.027	-0.194
Compromiso con la tarea	-.114*	-0.041	-0.135	-.116*	-0.049	-0.139
Buen lugar para trabajar	-.098	-0.117	-0.133	-.086	0.062	-.241*
Sentido de pertenencia	-.116*	-0.11	-0.183	-.124*	-0.094	-0.14

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 15: A mayor discrepancia Atmósfera moral real-Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Satisfacción en el trabajo

Tabla H.18 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral real-Competencia de razonamiento moral de los gerentes y Satisfacción en el trabajo

GERENTES	Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Satisfacción en el trabajo	-.101	0.019	-0.26	-.409**	-.603**	-0.242
S. Supervisor	-.098	-0.026	-0.201	-.325**	-.500**	-0.219
S. Tarea	-.097	-0.023	-0.171	-.174	-.331*	-0.074
S. Polít. promoción	.037	0.245	-0.185	-.347**	-.418**	-0.263
S. Pago	-.012	0.016	-0.103	-.078	-0.179	0.102
S. Colegas	-.270**	-0.256	-.305*	-.385**	-.599**	-0.261
S. Empresa	-.041	0.019	-0.121	-.455**	-.677**	-.302*

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.19 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral real-Competencia de razonamiento moral de los subordinados y Satisfacción en el trabajo

SUBORDINADOS	Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Satisfacción en el trabajo	-.219**	0.065	-.316**	-.237**	-0.161	-.379**
S. Supervisor	-.184**	0.056	-.298**	-.214**	-.231*	-.254*
S. Tarea	-.123*	0.051	-0.077	-.093	-0.036	-0.198
S. Polít. promoción	-.164**	0.105	-.276**	-.162**	-0.042	-.269*
S. Pago	-.122*	-0.048	-.254*	-.139*	-0.133	-.279**
S. Colegas	-.234**	-0.007	-0.002	-.151**	-0.073	-0.067
S. Empresa	-.162**	0.135	-.285**	-.309**	-0.169	-.410**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Hipótesis 16: A mayor discrepancia Atmósfera moral real-Competencia de razonamiento moral de los empleados, menor Compromiso con la organización

Tabla H.20 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral real-Competencia de razonamiento moral de los gerentes y Compromiso con la organización

GERENTES	Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Compromiso con la organización	-.088	0.094	-0.219	-.241*	-.472**	-0.061
Compromiso con la tarea	-.080	0.068	-0.152	-.138	-.397**	0.063
Buen lugar para trabajar	-.040	0.148	-0.216	-.252**	-.341*	-0.151
Sentido de pertenencia	-.126	0.019	-0.256	-.271**	-.621**	-0.063

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Tabla H.21 Relación entre la discrepancia Atmósfera moral real-Competencia de razonamiento moral de los subordinados y Compromiso con la organización

SUBORDINADOS	Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento hipotético			Diferencia entre la Atmósfera moral real y el Razonamiento práctico		
	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2	Muestra Completa	Empresa 4 Grupo 1	Empresa 4 Grupo 2
Compromiso con la organización	-.223**	0.085	-.218*	-.267**	-0.119	-.287**
Compromiso con la tarea	-.123*	0.103	-0.092	-.179**	-0.072	-0.17
Buen lugar para trabajar	-.247**	0.060	-.259*	-.262**	-0.072	-.305**
Sentido de pertenencia	-.245**	0.091	-.241*	-.300**	-0.196	-.302**

Notas: **p <0.01; * p <0.05

Anexo I. Diferencias en percepción de la Atmósfera moral real por grupos de empleados

I.1 Diferencia en percepción de la Atmósfera moral real por nivel jerárquico

Estadísticos de grupo					
Factor	Grupos	N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Nivel jerárquico	Sin personal a cargo	299	24.107	5.947	0.344
	Con personal a cargo	113	24.566	5.808	0.546

Prueba T para la igualdad de medias								
Factor	Grupos	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de la	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
							Inferior	Superior
Nivel jerárquico	Sin personal a cargo Con personal a cargo	-0.704	410	0.482	-0.459	0.653	-1.742	0.823

I.2 Diferencia en percepción de la Atmósfera moral real por género

Estadísticos de grupo					
Factor	Grupos	N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Género	Femenino	150	23.906	6.053	0.494
	Masculino	261	24.425	5.834	0.361

Prueba T para la igualdad de medias								
Factor	Grupos	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
							Inferior	Superior
Género	Femenino Masculino	-0.856	409	0.393	-0.519	0.606	-1.710	0.673

I.3 Diferencia en percepción de la Atmósfera moral real por edad

Estadísticos de grupo					
Factor	Rangos	N	Media	Desviación típica	Error típico
Edad	18-30	190	23.558	6.330	0.459
	31-40	165	24.539	5.405	0.421
	41-50	50	25.260	5.886	0.832
	50 o más	7	28.000	1.826	0.690

ANOVA de un factor							
Factor	Rangos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Edad	18-30	Inter-grupos	254.15	3	84.718	2.455	0.063
	31-40	Intra-grupos	14081.48	408	34.513		
	41-50						
	50 o más						

I.4 Diferencia en percepción de la Atmósfera moral real por escolaridad

Estadísticos de grupo					
Factor	Rangos	N	Media	Desviación típica	Error típico
Escolaridad	Secundaria	10	23.200	3.736	1.181
	Técnica/Bach.	62	25.500	5.355	0.680
	Licenciatura	299	24.181	5.927	0.343
	Posgrado	41	22.951	6.734	1.052

ANOVA de un factor							
Factor	Rangos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Escolaridad	Secundaria	Inter-grupos	178.38	3	59.460	1.714	0.164
	Técnica/Bach.	Intra-grupos	14157.25	408	34.699		
	Licenciatura						
	Posgrado						

Anexo J. Diferencias en la Competencia de razonamiento moral por grupo de empleados

J.1 Diferencias en la Competencia de razonamiento moral por nivel jerárquico

Estadísticos de grupo						
Factor	Dimensiones	Grupos	N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Tipo de empleado	Razonamiento hipotético	Sin personal a cargo	299	3.351	1.346	0.078
		Con personal a cargo	113	3.407	1.229	0.116
	Razonamiento práctico	Sin personal a cargo	299	3.836	1.764	0.102
		Con personal a cargo	113	4.743	1.266	0.119

Prueba T para la igualdad de medias									
Factor	Dimensiones	Grupos	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Tipo de empleado	Razonamiento hipotético	Sin personal a cargo	-0.385	410	0.701	-0.056	0.145	-0.341	0.230
		Con personal a cargo							
	Razonamiento práctico	Sin personal a cargo	-5.785	279.91	0.0001	-0.907	0.157	-1.216	-0.599
		Con personal a cargo							

J.2 Diferencias en la Competencia de razonamiento moral por género

Estadísticos de grupo						
Factor	Dimensiones	Grupos	N	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Género	Razonamiento hipotético	Femenino	150	3.347	1.311	0.107
		Masculino	261	3.379	1.321	0.082
	Razonamiento práctico	Femenino	150	3.940	1.743	0.142
		Masculino	261	4.165	1.659	0.103

Prueba T para la igualdad de medias									
Factor	Dimensiones	Grupos	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Género	Razonamiento hipotético	Femenino	-0.242	409	0.809	-0.033	0.135	-0.298	0.233
		Masculino							
	Razonamiento práctico	Femenino	-1.298	409	0.195	-0.225	0.173	-0.565	0.116
		Masculino							

J.3 Diferencias en la Competencia de razonamiento moral por edad

Estadísticos de grupo						
Factor	Dimensiones	Rangos	N	Media	Desviación típica	Error típico
Edad	Razonamiento hipotético	18-30	190	3.390	1.371	0.099
		31-40	165	3.382	1.247	0.097
		41-50	50	3.280	1.310	0.185
		50 o más	7	3.000	1.528	0.577
	Razonamiento práctico	18-30	190	4.100	1.701	0.123
		31-40	165	4.073	1.734	0.135
		41-50	50	3.980	1.532	0.217
		50 o más	7	4.714	1.604	0.606

ANOVA de un factor										
Factor	Dimensiones	Rangos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.		
Edad	Razonamiento hipotético	18-30	Inter-grupos	1.453	3	0.484	0.279	0.840		
		31-40	Intra-grupos	708.204	408	1.736				
		41-50								
		50 o más								
	Razonamiento práctico	18-30	Inter-grupos	3.391	3	1.130			0.394	0.757
		31-40	Intra-grupos	1170.636	408	2.869				
		41-50								
		50 o más								

J.4 Diferencias en la Competencia de razonamiento moral por escolaridad

Estadísticos de grupo						
Factor	Dimensiones	Rangos	N	Media	Desviación típica	Error típico
Escolaridad	Razonamiento hipotético	Secundaria	10	2.800	1.476	0.467
		Técnica/Bach.	62	2.645	1.118	0.142
		Licenciatura	299	3.468	1.293	0.075
		Posgrado	41	3.854	1.295	0.202
	Razonamiento práctico	Secundaria	10	2.800	2.098	0.663
		Técnica/Bach.	62	3.613	1.805	0.229
		Licenciatura	299	4.181	1.677	0.097
		Posgrado	41	4.415	1.224	0.191

ANOVA de un factor								
Factor	Dimensiones	Rangos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Escolaridad	Razonamiento hipotético	Secundaria	Inter-grupos	48.294	3	16.098	9.931	0.0001
		Técnica/Bach.	Intra-grupos	661.364	408	1.621		
		Licenciatura						
		Posgrado						
	Razonamiento práctico	Secundaria	Inter-grupos	37.518	3	12.506	4.490	0.004
		Técnica/Bach.	Intra-grupos	1136.508	408	2.786		
		Licenciatura						
		Posgrado						

Bibliografía

- A merchant (1755). *The way to be wise and wealthy; recommended to all. Apply'd, more particularly, and accommodated to the several conditions and circumstances of the gentleman, the scholar, the soldier, the tradesman, the sailor, the artificer, the husbandman.* By a merchant. The second edition. London, MDCCLV. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM – ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com/pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW104244336&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Adam, A., & Rachman-Moore, D. (2004). The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes, *Journal of Business Ethics*, 54: 225– 44.
- Agencia EFE. (17 de marzo de 2002). Andersen pagará 62 millones para afrontar demandas en el caso Enron. *El País*. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2002/03/17/negocio/1016373812_850215.html
- Akaah, I., & Riordan, E. (1989). *Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension*, *Journal of Marketing Research*, 26: 112–20.
- Alarcón, C. (23.02.2016). 10 frases polémicas de políticos mexicanos para la historia. Mundo Ejecutivo Express. Recuperado de: <http://mundoejecutivoexpress.mx/politica/2016/02/23/10-frases-polemicas-politicos-mexicanos-historia>
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1): 1-18.
- Alston, J.P., & Takei, I. (2005). *Japanese business culture and practices: A guide to twenty-first century Japanese business*. New York: iUniverse. Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=0595355471>

- Ambrose, M.L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3): 323-333.
- Anderson, D.R. (1999). *La ética en los negocios y la actitud pragmática*. En Fundamentos de la ética en los negocios (pp. 66-75). Frederick, R. (Ed.) México: Oxford.
- Anónimo (1686). *The Character and qualifications of an honest loyal merchant*. Londres, The Making Of The Modern World. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U100290128&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Aquino, T. (2007). *Summa Teologica, Vol. 6 a 10* E.U.A.: Forgotten Books
- Ardichvili, A., Mitchell, J.A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of business ethics*, 85(4): 445-451.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- Aristóteles (2006). *Politics*. Middlesex, U.K.: The Echo Library.
- Aristóteles (2010). *Ética a Nicómaco*, Madrid: Editorial Gredos
- Arogundade, O.T., & Arogundade, A.B. (2015), Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction, *North American Journal of Psychology*, 17: 27-36.
- Associated Press (14 February 2006). RadioShack CEO's resume raises questions, *MSNBC*. Recuperado de: <http://www.nbcnews.com/id/11354888/#.VwmceY-cHtQ>
- Balkhi, S. (8 April 2013). 25 Biggest Corporate Scandals Ever. *List25*. Recuperado de: <http://list25.com/25-biggest-corporate-scandals-ever/>
- Banco Mundial. (2003). *Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Barden, G., & Murphy, T. (2010). *Law and Justice in Community*. U.K.: Oxford Press

- Barker, R.A. (1993). An Evaluation of the Ethics Program at General Dynamics, *Journal of Business Ethics*, 12: 165-177.
- Barstow, D. (21 April 2012) Vast Mexico Bribery Case Hushed Up by Wal-Mart After Top-Level Struggle. The New York Times. Recuperado de: http://www.nytimes.com/2010/04/22/business/at-wal-mart-in-mexico-a-bribe-inquiry-ilenced.html?_r=2&hp&
- Barstow, D. (21 April 2012). Vast Mexico Bribery case hushed up by Walmart after top-level struggle. The New York Times. Recuperado de: <http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/at-wal-mart-in-mexico-a-bribe-inquiry-silenced.html?action=click&contentCollection=Business%20Day&module=RelatedCoverage®ion=EndOfArticle&pgtype=article>
- Barzel, G. (28 July 2009). 21 Famous corporate bankruptcies from 2001-2009. FastUpFront Small Business Blog. Recuperado de: <https://www.fastupfront.com/blog/business/21-famous-corporate-bankruptcies-from-2001-2009/>
- Bassiry, R.G. (1990). Ethics, Education, and Corporate leadership, *Journal of Business Ethics*, 9: 799-805.
- Baston, T. (1732). *Observations on trade, and a publick spirit. and a Publick Spirit. Shewing, I. That all trade ought to be in common, and the Danger of Monopolies. II. That the Abuse of it, by Publick Companies, was the Origin of Stock-Jobbing. III. Of the Deceits arising from the Encouragement of Projectors, Lotteries, and other Cheats. IV. Of the general Benefit of Trade. V. Of the Selling of Places, Corruptions in Elections of Members, in the Law, in the Commission of the Peace, and Select Vestries. VI. The advantages of a publick spirit, and wherein it consists.* Londres, MDCCXXXII. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM-ECCO. Recuperado de [Http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW105351510&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FAS CIMILE](Http://find.galegroup.com/pbidi/unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW105351510&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FAS CIMILE).
- Baucus, M. (1994) Pressure, Opportunity, and Predisposition: A Multivariate Model of Corporate Illegality, *Journal of management*, 10: 699-721.

- Baucus, M. & Beck-Dudley, C.L. (2005). Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments, *Journal of Business Ethics*, 56: 355-370.
- Baumhart, R. (1961). How ethical are businessmen? *Harvard Business Review*, 38: 6-31. Citado en McMahon, T. F. (1999), Op. cit.
- Beato, G. (2004). *De la Independencia a la Revolución. Serie: Historia Económica de México*. Semo, E. (Coord.) México: UNAM-Coordinación de Difusión Cultural, Océano.
- Beattie, A. (16 December 2010). Top Financial Scandals of 2010. Inverstorpedia. Recuperado de: <http://www.investopedia.com/financial-edge/1210/top-financial-scandals-of-2010.aspx>
- Beawes, W. (1773). *Lex mercatoria rediviva; or, The merchant's directory*. Sexta edición. Dublin. The Making Of The Modern World. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U107620052&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Beawes, W. (1813). *Lex mercatoria; or, A complete code of commercial law*. Volume 1. 6th ed. / considerably enl. and improved by Joseph Chitty. London. The Making Of The Modern World. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U3603172568&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Becker, G.S. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education*. Third edition. Chicago: The university of Chicago Press.
- Belloni, J. (1752). *A Dissertation on Commerce. Clearly demonstrating the True Sources of National Wealth and Power. Together with The Most Rational Measures for Acquiring and Preserving Both. The Whole deduced from the Nature of Trader, Industry, Money and Exchanges*. Londres: R. Manby on

Ludgate-Hill. Recuperado de http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW106697228&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Benson, G. (1989). Codes of Ethics, *Journal of Business Ethics*, 8: 305–19.

Bentham, J. (1787). *Defence of usury; shewing the impolicy of the present legal restraints on the terms of pecuniary bargains. In a series of letters to a friend. To which is added, a letter to Adam Smith, Esq; LL.D. on the discouragements opposed by the above restraints to the progress of inventive industry.* Londres, M.DCC.LXXXVII. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM-ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW124202724&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Bentham, J. (1823). *An introduction to the principles of morals and legislation- A new ed., corrected by the author. Volume 1. A new ed. / cor. by the author...* London. The Making Of The Modern World. Web. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U104486970&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Berdan, F.F. (1978). Tres formas de intercambio en la economía azteca. En Carrasco, P., & Broda, J. (Ed.), *Economía política e ideología en el México prehispánico*, (pp. 77-94). México: Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Berenbeim, R. (1992). *Corporate Ethics Practices*, New York: The Conference Board. Citado en Weaver, G.R. (1995) Op. cit.

Berenbeim, R.E. (1988). *Corporate Ethics*, The Conference Board, Research Report No. 900. Citado en Kavathatzopoulos, I. (1994) Op. cit.

- Bertrand, M. (1977). De L'Armée à L'Office: Ascension sociale et pratiques de pouvoir. En Berthe, J.P. (Coord.) *Des Indes Occidentales à L'Amérique Latine* Vol II. (pp. 159-171) France: Editions Fontenay/Saint-Cloud.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia: Grupo Norma
- Blanco, M. & Romero Sotelo, M.A. (2004). *La Colonia. Serie: Historia Económica de México*. Semo, E. (Coord). México: UNAM-Coordinación de Difusión Cultural, Océano.
- Blanco-Fombona, R. (1922). *El conquistador español del Siglo XVI: Ensayo de interpretación*. Madrid: Mundo Latino.
- Blatt, M. & Kohlberg, L. (1975). The effects of classroom discussion programs upon children's moral judgment. *Journal of Moral Education* 4: 199-207.
- Bowie, N. (1990). *Business Ethics: A Kantian Perspective*. E.U.A.: Addison Wesley Longman
- Bowie, N. (1990b). Business Codes of Ethics: Window Dressing or Legitimate Alternative to Government Regulation? En Hoffman, W. & Moore, J. (Eds.) *Business Ethics: Readings and cases in Corporate Morality* (pp- 505-09), New York: McGrawHill.
- Bowie, N. (1999). Un enfoque kantiano hacia la ética de los negocios. En Frederick, R. (Ed). *Fundamentos de la ética en los negocios* (pp. 5-22). México: Oxford
- Brenner, S. (1992). Ethics Programs and Their Dimensions, *Journal of Business Ethics*, 11: 391-399.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). Ethical Misconduct in the Business School: A Case of Plagiarism that Turned Bitter, *Journal of Business Ethics*, 49: 75–89.
- Caines, G. (1802). *An enquiry into the law merchant of the United States; or, Lex mercatoria Americana, on several heads of commercial importance*. Dedicated by permission to Thomas Jefferson. In two volumes. Vol. I. New-York. The Making Of The Modern World. Web. Recuperado de: <http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U

102813628&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE>.

Calderón, F.D. (1988). *Historia económica de la Nueva España en el tiempo de los Austrias*. México: Fondo de Cultura Económica.

Calemard de Lafayette, C. (1849). *Enquête sur le travail agricole et industriel : rapport fait au nom de la Commission d'enquête pour les deux cantons du Puy, arrondissement du Puy (Haute-Loire) : suivi du résumé d'une étude d'économie agricole*. Puy. The Making Of The Modern World. Web. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U107960294&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Calnek, E. (1978) El sistema de mercado en Tenochtitlan. En: Carrasco, P., & Broda, J. (Ed.), *Economía política e ideología en el México prehispánico*, (79-113). México: Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Carawan, E. (1998). *Rhetoric and the Law of Draco*. Nueva York, E.U.A.: Oxford University Press

Carmagnani, M. (2010). La economía pública del liberalismo. Orígenes y consolidación de la hacienda y del crédito público, 1857-1911. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 353-376). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.

Carnegie, A. (1889). Wealth (The Gospel of Wealth). *The North American Review* 148(391):pp. 653-665. Cornell Digital Library, Coleccion Journals: North American Review (1815-1900). Recuperado de: <http://digital.library.cornell.edu/cgi/t/text/pageviewer-idx?c=nora;cc=nora;rgn=full%20text;idno=nora0148-6;didno=nora0148-6;view=image;seq=661;node=nora0148-%3A1;page=root;size=100>

Carr, A. (1968). Is Business Bluffing-Ethical? *Harvard Business Review* 46:143-53.

- Carrasco, P. (1978). La economía del México Prehispánico. En Carrasco, P., & Broda, J. (Ed.), *Economía política e ideología en el México prehispánico*, (pp. 15-74). México: Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Carroll, A.B. (1991). Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48
- Castañeda, G. (2010). Evolución de los grupos económicos durante el periodo 1940-2008. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 603-633). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Castillo Palma, N.A. (1997). *Auge y fin de la grana cochinilla en Cholula (1579-1639)*. En Berthe, J.P. (Coord.) *Des Indes Occidentales à L'Amérique Latine*. Fontanay-aux-Roses, (PP. 387-408) Francia: Editions Fontenay/Saint-Cloud.
- Castro Gutiérrez, F. (2010). La sociedad indígena en la Época colonial. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 83-109). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Catania, P.J., Alonzi, P. (1973). *Commodity Trading Manual*. Chicago: Chicago Board of Trade.
- Cauldfield, J. (1813). *The antiquity, honor and dignity of trade: particularly as connected with the city of London*. Londres: M. Stace. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=ZsANAQAAMAAJ&printsec=frontcover&dq=caulfield+dignity+of+trade&hl=es&sa=X&ei=P2WdUJiqL42tygGc9IDoCQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=caulfield%20dignity%20of%20trade&f=false>
- Centro estatal para el desarrollo municipal, (2007). Lagunillas. Monografía municipal. *H. Ayuntamiento de Lagunillas 2005-2007*. Recuperado de: <https://issuu.com/cedemun/docs/lagunillas>.

- Centro Mexicano para la Filantropía, *Beneficios del Distintivo ESR*. Recuperado de: <http://www.distintivoesr.com/beneficios-del-distintivo-esr.php>
- Chandra, T., & Priyono, P. (2015). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1): 131-140. doi:10.5539/ies.v9n1p131.
- Choi, D., Oh, I.S., & Colbert, A.E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*. 100(5): 1542-1568.
- Chonko, L., & Hunt, S. (1985). Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. *Journal of Business Research*, 13: 339–59.
- Chonko, L., Wotruba, T., & Loe, T. (2003). Ethics Code Familiarity and Usefulness: Views on Idealist and Relativist Managers under Varying Conditions of Turbulence, *Journal of Business Ethics*, 42: 237–52.
- Chyssides, G.D. & Kaler, J.H. (2006). *An Introduction to Business Ethics*. U.K.: Thomson Learning.
- Ciulla, J.B. (1999). “La ética en los negocios y el trabajo: preguntas para el siglo XXI”, en Frederick, R. (Ed.) *Fundamentos de la ética en los negocios* (pp. 411-424). México: Oxford.
- Cleek, M. A., & Leonard, S.L. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior? *Journal of Business Ethics*, 17(6): 619–630.
- Clinard, M., & Yeager, P. (1980). *Corporate Crime*, New York: Free Press
- Clinard, M., Yeager, P., Brissette, J., Petrashek, K., & Harries, E. (1979). *Illegal Corporate Behavior*, Washington: National Institute of law Enforcement and Criminal Justice. Citado en McKendall, et al. (2002) Op. cit.
- Codex Mendoza* (1901). Edición facsimilar del Códice Mendocino. México: Museo Nacional de Arqueología, Historia y Etnografía
- Codigo de conducta GFNorte. Recuperado de: https://www.banorte.com/cms/doc/CODIGO_DE_CONDUCTA_dic.pdf

- Cohen, D.V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4): 343-358.
- Conklin, J. (1977). *Illegal but not Criminal*, New Jersey: Prentice Hall. Citado en McKendall et al. (2002) Op. cit.
- Cook, S.A. (2010). *The laws of Moses and the Code of Hammurabi*. Nueva York: Cosimo Inc.
- Cortina, A. & Martínez, E. (2008). *Ética*. 4ª edición. España: Akal
- Cortina, A. (2005). Ética en la empresa, no solo responsabilidad social. *Revista Empresa*, No. 11. La fuente de ideas del ejecutivo (pp. 40-49). Citado en Sanagustín Fons, M. (2011) Op. cit.
- Crespo, E.D., (2010). *Continuidades medievales en la conquista de América*. Pamplona: EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Cressey, D.R., & Moore, C. A. (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics, *California Management Review*, 25(4): 53–77.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational dynamics*, 18(2), 50-62.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics* 46(2): 127-141.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thompson Cengage Learning
- De Valbuena, M. (1826). *Diccionario Universal Latino-Español*. Quinta Edición. Madrid: La Imprenta Real. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=EmerQePtWUsC&printsec=frontcover&dq=de+valbuena&hl=es&sa=X&ei=kWWdUPeiD8blyAGY-IB4&ved=0CDMQ6AEwAg>
- Declaración de derechos del hombre y del ciudadano (1785). Recuperado de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/30/pr/pr23.pdf>

- Delaney, J.T., & Sockell, D. (1992). Do Company Ethics Training Make a Difference? An Empirical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 11: 719-727 DOI 10.1007/BF01686353.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, 21(3): 619-654.
- Drake, B., & Drake, E. (1988). Ethical and Legal Aspects of managing Corporate Cultures, *California Management Review*, 30(2):107-123.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. USA: Harper Business
- Durkheim, E. (1925/2002). *La educación moral*. Madrid: Ediciones Morata.
- Duska, R.F. (2007). *Contemporary Reflections on Business Ethics*. Holanda: Springer
- Editorial (21-12-2001). *Guinness Four fail in fight for acquittal*. Recuperado de: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1723136.stm>
- Editorial (6 February 2013). Timeline: Libor-fixing scandal. *BBC*. Recuperado de: <http://www.bbc.com/news/business-18671255>
- Ekelund, R.B., & Tollison, R.D. (1997). *Politicized economies: Monarchy, monopoly, and mercantilism* (No. 14).College Station: Texas A & M University Press.
- Elçi, M., & Alpan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3): 297-311.
- Elm, D.R., & Nichols, M.L. (1993). An Investigation of the Moral Reasoning Managers, *Journal of Business Ethics*, 12: 218-833.
- Embse, T., Desai, M., & Desai, S. (2004). How Well Are Corporate Ethics Codes and Policies Applied in the Trenches? *Information Management & Computer Security*, 12: 146–53.
- Engels, F. (2004). *The Origin of the Family, Private Property and the State*. Australia: Resistance Books.
- Erdheim, M. (1978). Transformaciones de la ideología mexicana en realidad social. En Carrasco, P., & Broda, J. (Ed.), *Economía política e ideología en el*

- México prehispánico* (pp. 195-219). México: Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Ethics Resource Center (2014). *National Business Ethics Survey 2013*. Recuperado de <http://www.ethics.org/downloads>
- Farrán y Mayoral, J., (1954) *Los cuatro libros de la filosofía moral y política de China*. Barcelona: José Janés
- Ferrel, O.C., Hirt, G., & Ferrell, L. (2008). *Business: a Changing World*, Sexta Edición, Estados Unidos de América: McGraw-Hill Irwin
- Ferrell, O., & Skinner, S. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, 25: 103–09.
- Ferrell, O., LeClair, D., & Ferrell, L. (1998). The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Framework for Ethical Compliance, *Journal of Business Ethics*, 17: 1573-1597.
- Finegan, J., & Theriault, C. (1997). The Relationship between Personal Values and the Perception of the Corporations Code of Ethics, *Journal of Applied Psychology*, 28: 708–24.
- Finney, H.C., & Lesieur, H.R. (1982). A contingency theory of organizational crime. *Research in the Sociology of Organizations*, 1: 255-299.
- Flamini, R. (2009). *Passport Germany: your pocket guide to German business, customs & etiquette*. USA: World Trade Press. Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=1607800160>
- Flores Torres, O. (1989). La Cámara Nacional de Comercio durante el Constitucionalismo. Monterrey 1915-1917. En Jacobo, E., Luna, M., & Tirado, R. (Comps.) *Empresarios de México: Aspectos históricos, económicos e ideológicos*, (pp. 41-67). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Flores, Z. (2 de noviembre de 2011). Recuperar 20 millones de empleos perdidos en la crisis, reto del G-20. *El Financiero*. Recuperado de http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=14975&Itemid=146

- Forbes editor's note (26 August 2002). The Corporate Scandal Sheet, *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com/2002/07/25/accountingtracker.html>
- Forbes Staff (2 de diciembre de 2014). Las 25 empresas con el mejor equilibrio entre vida y trabajo. *Forbes México*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-con-el-mejor-equilibrio-entre-vida-y-trabajo/>
- Ford, R., Gray, B., & Landrum, R. (1982). Do Organizational Codes of Conduct Really Affect Employees Behavior? *Management Review*, 71: 53–55.
- Fox, G. (1661) *The line of righteousness and justice stretched forth over all merchants, &c. and an exhortation unto all friends and people whatsoever, who are merchants, tradesmen, husbandmen, or sea-men, who deal in merchandize, trade in buying and selling by sea or land, or deal in husbandry, that ye all do that which is just, equal and righteous in the sight of God and man one to another, and to all men; And that ye use just weights and just measures, and speak and do that which is true, just and right in all things*. London. The Making Of The Modern World. Web. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U108694224&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE
- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98.
- Fry, E. (27 December 2013). 11 most scandalous business events of 2013, *Fortune*. Recuperado de: <http://fortune.com/2013/12/27/11-most-scandalous-business-events-of-2013/>
- Fujigaki Cruz, E. (2005). Estudio del pensamiento económico durante la Revolución mexicana, de 1910 a 1920 y su influencia en los años 1920 a 1928. En Romero Sotelo, M.A, Coord. *Historia del Pensamiento económico en México: problemas y tendencias 1821-2000*, (pp. 132- 176). México: Trillas.
- Gabás, R. (2011) *Historia de la Filosofía III. Filosofía, Siglo XX*. España: Herder

- Garside, J. (9 April 2014). Hewlett-Packard to pay \$108m to settle scandal over bribery of public officials, *The Guardian*. Recuperado de: <http://www.theguardian.com/business/2014/apr/09/hewlett-packard-108m-corruption-government-it-us-bribery>
- Gaumnitz, B.R., & Lere, J.C. (2002). Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States. *Journal of Business Ethics*, 35: 35-49.
- George, R.J. (1987). Teaching Business Ethics: Is There a Gap Between Rhetoric and Reality? *Journal of Business Ethics*, 6: 513-518.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J. H. (2001). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGrawHill Interamericana.
- Golden, T.W. (1993). Employee Crime Can Cost You Millions, *Management Accounting*, (August): 39-44.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17(2): 233-246.
- Great Place to work (2016). Why invest in culture? Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com/culture-consulting/why-invest-in-culture>
- Greenberg, J. (2002). Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 985–1003.
- Guerrero Mondragón, A. (2005). El pensamiento económico de México: Etapa de definición del Estado Interventor. En Romero Sotelo, M.A, Coord. *Historia del Pensamiento económico en México: problemas y tendencias 1821-2000*, (pp. 177-223). México: Trillas.
- Haber, S. (2010). Mercado Interno, industrialización y Banca, 1890-1929. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 411-436). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Hager, B. (23 September 1991). What's Behind Business' Sudden Fervor for Ethics? *Business Week*, p. 65. Citado en McKendall et al. (2002) Op. cit.

- Hausberger, B. (2010). La economía novohispana, 1519-1760. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 41-79). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Heeren, A.H.L. (1833). *Historical Researches into the Politics, Intercourse, and Trade of the principal nations of Antiquity*, Volume II. Asiatic Nations, Babylonians, Phoenicians, Scythians. Oxford: D.A. Talboys. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=EthCAAAAIAAJ&pg=PR3&dq=heeren+1833+Oxford:+Talboys+and+Browne+phoenicians&hl=es&sa=X&ei=0T-dUN-OYipqwHJ6YHACg&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Hegarty, W., & Sims, H. (1979). Organizational Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 64: 331–38.
- Hernández Trillo, F. (2010). Las finanzas públicas en el México posrevolucionario. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 573-601). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Hersh, R. M., Hersh, R., Reimer, J., & Paolitto, D. (2002). El crecimiento moral: de Piaget a Kohlberg. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones
- Hickey, J. & Scharf, P. (1980). *Towards a Just Correctional System*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. Citado en Kohlberg, L. (1992) Op. cit.
- Hickey, J.E. (1972). *The effects of guided moral discussion upon youthful offenders' level of moral judgment* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).
- Hirschberger, J. (2011). *Historia de la Filosofía I. Antigüedad, Edad Media, Renacimiento*. España: Herder
- Hirschberger, J. (2011). *Historia de la Filosofía II. Edad Moderna, Edad Contemporánea*. España: Herder
- Hirschman, A. O. (1977). *The Passions and the Interests. Political Arguments for Capitalism before its triumph*, U.S.A.: Princeton University Press.

- Hobbes, T. (1651). *Leviathan, or, The matter, forme, and power of a common wealth, ecclesiasticall and civil*. Londres: Yale University Library. Recuperado de: http://eebo.chadwyck.com.pbidi.unam.mx:8080/search/full_rec?Eebold=12165813&ACTION=ByID&SOURCE=pgimages.cfg&ID=12165813&FILE=&SEARCHSCREEN=param%28SEARCHSCREEN%29&VID=55310&PAGENO=30&ZOOM=50&VIEWPORT=&CENTREPOS=&GOTOPAGENO=&ZOOMLIST=50&ZOOMTEXTBOX=&SEARCHCONFIG=config.cfg&DISPLAY=param%28DISPLAY%29.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2): 75-89.
- Høst, K., Brugman, D., Tavecchio, L., & Beem, L. (1998). Students' perception of the moral atmosphere in secondary school and the relationship between moral competence and moral atmosphere. *Journal of Moral Education*, 27(1): 47-70.
- Hume, D. (1739). *A treatise of human nature: being an attempt to introduce the experimental method of reasoning into moral subjects...of the understanding*. Vols. 1 - 3 London, MDCCXXXIX. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM - ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW118260024&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Hurd, R. (1788). *Moral and political dialogues; with letters on chivalry and romance*. Vol 1 -3 Sexta edición, Londres, MDCCLXXXVIII. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM-ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3320345781&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Ibarra, A. (2010) La Edad de plata: mercados, minería y agricultura en el Periodo colonial tardío. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de*

- México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 211-233). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- International Organization for Standardization (2010). *Social Responsibility- Discovering ISO 26000*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/store/publication_item.htm?pid=PUB100258
- Itakura, H. (2011). Business Management of Japanese Corporations in China: Focusing on the China-Japan Comparative Study of Leadership and Organizational Culture. *Journal of Transnational Management*, 16:221–238. DOI: 10.1080/15475778.2011.623953.
- Jackson, K.T. (1997). Globalizing corporate ethics programs: Perils and prospects. *Journal of Business Ethics*, 16(12): 1227-1235.
- Jáuregui, L. (2010). La economía de la guerra de independencia y la fiscalidad de las primeras décadas del México independiente. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 245-273). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Jose, A., & Thibodeaux, M. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers, *Journal of Business Ethics*, 22: 133-143.
- Joseph, J., & Deshpande, S.P. (1997). The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction of Nurses, *Health Care Management Review* 22(1): 76-81.
- Judge, T.A., & Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3): 261-271.
- Kant, I. (2010). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. México: Grupo Editorial Tomo.
- Kaptein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What do They Say? *Journal of Business Ethics*. 50: 13-31
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7): 923-947.

- Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 89: 261-281.
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence, *Journal of Business Ethics*, 132: 415–431, DOI 10.1007/s10551-014-2296-3.
- Kaptein, M., & Schwartz, M.S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77:111-127.
- Katz, F. (1981). *The Secret War in Mexico*. Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=0804743177>
- Kavathatzopoulos, I. (1994) Training Professional Managers in Decision-making About Real Life Business Ethics Problems: The Acquisition of the Autonomous Problem-Solving Skill. *Journal of Business Ethics*, 13: 379-386.
- Kennedy, R. (1961). *Declaración ante el Club económico de Nueva York*, Librería del Departamento de Justicia de EUA. Recuperado de: <http://www.justice.gov/ag/rfkspeeches/1961/11-13-1961.pdf>
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. Cuarta edición. México: McGrawHill/ Interamericana Ediciones.
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20(3): 217–235.
- Knight, A. (2010). La Revolución mexicana: su dimensión económica, 1900-1930. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 473-499). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Koh, H.C., & Boo, E.H.Y. (2001). The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore, *Journal of Business Ethics* 29(4): 309-324.

- Kohlberg, L. (1971). Cognitive-developmental theory and the practice of collective moral education. *Group care: An Israeli approach*, 342: 371. Citado en Kohlberg, L. (1992) Op. cit.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Biblioteca de Psicología Desclée de Bouvier.
- Koonmee, K., Singhapakdi, B., Vriakul, B., & Lee, D. (2009). Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of Human Resource managers in Thailand, *Journal of Business Research*, 63: 20-26.
- KPMG (2010). *Encuesta de fraude en México 2010*. Recuperado de http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta_fraude_en_Mexico_2010.pdf
- KPMG Canada (2002), Ethics and Corporate Social Responsibility Survey 2002: Ethical leadership. *KPMG Forensic*. Citado en Kaptein, M. (2004) Op. cit.
- KPMG India (2002), India Fraud Survey Report 2002, *KPMG Forensic*. Citado en Kaptein, M. (2004) Op. cit.
- KPMG South Africa (2002), Southern Africa Fraud Survey 2002, *KPMG Forensic*, Citado en Kaptein, M. (2004) Op. cit.
- KPMG; Erasmus University (2008). *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. Recuperado de: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business-codes-global-200-O-0804.pdf>
- Krugman, P. (21-5-2011) Origins of the Crisis, Fake and Real. *The New York Times*. Recobrado de <http://krugman.blogs.nytimes.com/2011/05/21/origins-of-the-crisis-fake-and-real/>
- Kuntz Ficker, S. (2010b). De las Reformas liberales a la gran depresión. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 305-349). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Kyd, S. (1791). *A treatise on the law of awards*. Dublin: Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM - ECCO. Recuperado de <http://find.gale>

group.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3323822514&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Lacznia, G., & Inderrieden, E. (1987). The Influence of Stated Organizational Concern Upon Ethical Decisions Making, *Journal of Business Ethics*, 6: 297-307.

Lazaro, R. (2006). *Philosophy of Business*. Manila: Rex Book Store, Inc.

Le Grand, D. (1847). *Lettre d'un industriel des montagnes de Vosges à monsieur Legentil, Pair de France: suivie de deux lettres adressées à monsieur Guizot, Ministre des affaires étrangères: accompagnées du projet d'une loi internationale qui limiterait à douze heures le travail journalier dans les manufactures*. The Making Of The Modern World. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U106733119&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Lindsay, R.M., Lindsay, L.M., & Irvine, V.B. (1996). Installing ethical Behavior in Organizations: A Survey of Canadian companies. *Journal of Business Ethics*, 15: 393-407.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4): 309-336.

Locke, J. (1690). *An essay concerning the true original extent and end of civil government*. Dublin: Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM - ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3304644245&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

Logsdon, J.M., & Yuthas, K. (1997) Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development, *Journal of Business Ethics*, 16: 1213-1226.

- López Austin, A. (1985). *La educación de los antiguos Nahuas 1*. México: Consejo Nacional de Fomento Educativo.
- López, D.G., (1972). *Historia y pensamiento económico de México. Finanzas públicas, obras públicas*. México: Textos Universitarios UNAM.
- Louden, R. (2000). *Kant's Impure Ethics: From Rational beings to human Beings*. Nueva York: Oxford University Press
- Lovisky, G.E., Treviño, L.K., & Jacobs, R.R. (2007). Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 73: 263-285.
- Lutero, M. (1995). Comercio y Usura, en Pelikan, J. (Ed.) *Luther's Works*, Philadelphia: Fortress Press.
- Lutero, M. *Church Postils*, en The Precious and Sacred Writings of Marthin Luthrer, Volumen 10. Mineapolis: Lutherans in All Lands Company, 1905, citado en Stevens, R.P. (2006) *Doing God's Business. Meaning and Motivation for the Marketplace*. EUA: B. Eerdmans Publishing Company.
- Majluf, N.S., & Navarrete, C.M. (2010). A Two-Component Compliance and Ethics Program Model: An Empirical Application to Chilean Corporations, *Journal of Business Ethics*, 100: 567-579, DOI 10.1007/s10551-010-0696-6.
- Malynes, G. (1622). *Consvetvdo, vel lex mercatoria, or The Ancient Law-merchant. Diuided into three parts: According to the essentiall parts of trafficke. Necessarie for all statesmen, iudges, magistrates, temporall and ciuile lawyers, mint-men, merchants, marriners, and all others negotiating in all places of the world*. Londres: The Making Of The Modern World. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U3600104455&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Mankiw, N.G. (2012). Principios de economía. México: Cengage Learning
- Marcoux, A. (2008). *Business Ethics*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Metaphysics Research Lab, CSLI, Stanford University. Recuperado de: <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>.

- Marichal, C. (2010). La economía de la Época Borbónica al México independiente, 1760-1850. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 173-207). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Marnburg, E. (2001). The Questionable use of Moral Development Theory in Studies of Business Ethics: Discussion of Empirical Findings, *Journal of Business Ethics*, 32(4): 275-283.
- Martin, K.D., & Cullen, J.B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69:175-194.
- Martínez de Rituerto, R. (17 de octubre de 2002). Arthur Andersen condenada por avalar las cuentas de Enron. *El País*. Recuperado de http://elpais.com/diario/2002/10/17/economia/1034805613_850215.html
- Martynov, A. (2009). Agents or Stewards? Linking Managerial Behavior and Moral Development, *Journal of Business Ethics*, 90: 239-249.
- Mathews, M.C. (1987). Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior, Research in Corporate Social Performance and Policy: *Empirical Studies of Business Ethics and Values*, 9: 107–130.
- Matthews, C., & Gandel, S. (27 de diciembre de 2015) The 5 Biggest Corporate Scandals of 2015, *Fortune*. Recuperado de: <http://fortune.com/2015/12/27/biggest-corporate-scandals-2015/>
- McKendall, M., & Wagner, J. (1997). Motive, Opportunity, Choice and Corporate Illegality, *Organization Science*, 8: 624-547.
- McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkens, C. (2002). Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines, *Journal of Business Ethics*, 37: 367–83.
- McMahon, T.F. (1999). *Breve historia de la ética estadounidense en los negocios*, en Frederick, R. (Ed.) *Fundamentos de la ética en los negocios* (pp. 411-424). México: Oxford.
- Melé Carné, J. (2004). *Consideraciones éticas en la asesoría financiera. XII Conferencia de Ética, Economía y Dirección: Ética y Finanzas: European*

- Business Ethics Betwork (EBEN) España*. Citado en Sanagustín Fons, M. (2011) Op. cit.
- Méndez Reyes, J.; Fujigaki Cruz, B. (2005) Consideraciones sobre el pensamiento económico de México, de 1855 a 1876. En, Romero Sotelo, M.A. (Coord.) *Historia del Pensamiento económico en México: problemas y tendencias 1821-2000*, (pp. 63-93). México: Trillas.
- Merton, R.K. (1964). Anomie, anomia, and social interaction: Contexts of deviant behavior. *Anomie and deviant behavior*, 213-242.
- Meyer, R.M. (1989). Los ingleses en México. La casa de Manning y MacIntosh (1824-1852). En Jacobo, E., Luna, M., & Tirado, R. (Comps.) *Empresarios de México: Aspectos históricos, económicos e ideológicos*, (pp. 81-103). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Milburn, W. (1825). *Oriental commerce : or, The East India trader's complete guide : containing a geographical and nautical description of the maritime parts of India, China, Japan, and neighbouring countries... : with an account of their respective commerce... and a description of the commodities imported from thence into Great Britain and the duties payable thereon : together with a mass of miscellaneous information*. Londres, 1825. The Making Of The Modern World. Recuperado de: <http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U3604593938&type=multipage&contentSet=MOMEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE>.
- Misak, C. (2008). *The Oxford Handbook of American Philosophy*. New York: Oxford University Press.
- Moore, B. (1998). *Moral aspects of economic growth and other essays*. USA: Cornell University Press. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=0801433762>
- Mowday, R.T., & McDade, T.W. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. En *Academy of management proceedings* (Vol. 1979, No. 1, pp. 84-88). Academy of Management.

- Murphy, M. (07 de diciembre de 2004) "Kioto: EE.UU. ratifica su postura". Recuperado de: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_4076000/4076953.stm.
- Neurath, O. (2004). *Economic Writings: Selections 1904-1945*. USA: Springer Science + Business Media Inc.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review* 69(6): 96-104.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3): 487-516.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2016). *Country statistical profiles: Key tables from OECD*. Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profiles-key-tables-from-oecd_20752288
- Organization for Economic Cooperation and Development (2016). Gross Domestic Product, recuperado de: <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>
- Paine, L.S. (1994). Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, 72(2): 106-117.
- Paine, L.S. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill.
Citado en Adam, A., & Rachman-Moore, D. (2004). Op. cit.
- Peppas, S. (2003). Attitudes toward Codes of Ethics: The Effects of Corporate Misconduct, *Management Research News*, 26(6):77–89.
- Petrick, J.A., Gragg, W., & Sañudo, M. (2011). Business Ethics in North America: Trends and Challenges. *Journal of Business Ethics*, 104: 51-62
- Picard, R. (2005). *El romanticismo social*. México: Fondo de cultura económica
- Pitt, H., & Groskaufmanis, K. (1990). Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct, *Georgetown Law Journal*, 78: 1559–1654.

- Power, F.C., Higgins, A., & Kohlberg, L. (1989). *Lawrence Kohlberg's approach to moral education*. New York: Columbia University Press.
- Qvortrup, M. (2003). *The Political Philosophy of Jean-Jacques Rousseau: The Impossibility of Reason*. U.K.: Manchester University Press. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=071906581X>
- Rachels, J. (2013). Ethical Egoism. En Shafer-Landau, R. (Ed.) *Ethical Theory: An Anthology. Second Edition*, (pp. 193-199). U.K.: Wiley-Blackwell.
- Rae, K. (2013), "How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects", *Accounting, Accountability & Performance* Vol. 18, pp. 35-62.
- Ragnow, M. (2002). Ritual before the Altar: Legal Satisfaction and Spiritual Reconciliation in Eleventh-Century Anjou, en Rollo-Koster, J. (Ed.) *Medieval and Early Modern Ritual: Formalized Behavior in Europe, China and Japan*. Holanda: Koninklijke Brill, pp. 57-80. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=9004117490>
- Rao, B.V. (2007). *World History: From Early Times to A.D 2000*, Tercera edición. India: Sterling Publishers PVT. Ltd.
- Rawls, J. (2012). *Justicia como equidad: materiales para una teoría de la justicia*. Madrid: Tecnos.
- Real academia española (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23ª Edición. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Redacción (26.02.2016). Alemania se mantiene como el motor de Europa. *El Economista*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2014/05/23/alemania-se-mantiene-como-motor-europa>
- Redacción Deutsche Welle (07 de diciembre de 2004). *Nuevo rechazo estadounidense al Protocolo de Kyoto*. Recuperado de: <http://www.dw.com/es/nuevo-rechazo-estadounidense-al-protocolo-de-kyoto/a-1421579>
- Redacción Excelsior (27.06.2012). 20 frases célebres de políticos mexicanos. *Excelsior*. Recuperado de: <http://www.excelsior.com.mx/node/844103>
- Reimer, J.B. (1977). *A study in the moral development of kibbutz adolescents*. Harvard University. Citado en Power et al. (1989) Op. cit.

- Reputation institute (2016). Reputation Measurement. Recuperado de <http://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>.
- Rest, J. (1979). *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rest, J., Narvaez, D., Beneau, M., & Thoma, S. (1999). A Neo-Kohlbergian Approach: The DIT and Schema Theory. *Educational Psychology Review*, 11(4): 291-324.
- Rest, J., Thoma, S.J., Narvaez, D., & Bebeau, M. (1997). Alchemy and beyond: indexing the Defining Issues Test. *Journal of Educational Psychology*. 89(3): 498-507.
- Reyerson, K. (2002). Rituals in Medieval Business, en Rollo-Koster, J. (Ed.) *Medieval and Early Modern Ritual: Formalized Behavior in Europe, China and Japan*. Holanda: Koninklijke Brill, pp. 81-103. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=9004117490>
- Rice, D. (6 January 2010). 2009's Biggest Financial Scandals. Forbes. Recuperado de: <http://www.forbes.com/2010/01/06/biggest-financial-scandals-personal-finance-2009-scandals.html>
- Rich, A., Smith, C., & Mihalek, P. (1990). Are Corporate Codes of Conduct Effective? *Management Accounting*, 72(3): 34–35.
- Riguzzi, P. (2010). México y la economía internacional. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 377-407). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Robin, D., Giallourakis, F., & Moritz, T. (1990). A Different Look at Codes of Ethics, in Madsen Shafritz, P.J. (Ed.), *Essentials of Business Ethics* (pp. 212–28), New York: Penguin.
- Robles, H., Molina, A., & Fuentes, R. (2005). *La economía basada en el conocimiento*. Segunda edición. México: Centro de estudios estratégicos del Tecnológico de Monterrey.

- Rodríguez-Garavito, C. (2005). Global Governance and Labor Rights: Codes of Conduct and Anti-Sweatshop Struggles in Global Apparel Factories in Mexico and Guatemala, *Politics & Society*, 33: 203–33.
- Romero Sotelo, M.A. (2005). México, 1800 a 1850: Pensamiento y cambio económico en el proceso de formación del Estado Nación. En Romero Sotelo, M.A. (Coord.) *Historia del Pensamiento económico en México: problemas y tendencias 1821-2000*. (pp. 13-61) México: Trillas.
- Ross, A. (6 January, 2014). Libor Scandal: Probe widens to individuals. German regulators press Deutsche bank for shake-up over Libor. *Financial Times*. Recuperado de: <http://www.ft.com/cms/s/0/2cbd9416-76e7-11e3-807e-00144feabd c0.html#axzz45NKgKOCD>
- Rousseau, J.J. (1755). *A Dissertation on the Origin and Foundation of the Inequality Among men*. En: The miscellaneous works of J. J. Rousseau. Vol.1 Edinburgo, M.DCC.LXXIV. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM-ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3317266310&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Rousseau, J.J. (1762). *Du contract social*. Amsterdam. The Making Of The Modern World. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U108370727&type=multipage&contentSet=MO MEArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Rousseau, J.J. (1774). *A Dissertation on Political Economy*. En: The miscellaneous works of J. J. Rousseau. Vol. 1. Edinburgo, M.DCC.LXXIV. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM-ECCO. Recuperado de http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3317266310&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

- Rubio Carracedo, J. (1987). *El hombre y la ética. Humanismo crítico, desarrollo moral y constructivismo ético*. Barcelona: Anthropos.
- Rueter, G. (23 September, 2015). VW Scandal is just the tip of the iceberg. *Deutsche Welle*. Recuperado de: <http://www.dw.com/en/vw-scandal-is-just-the-tip-of-the-iceberg/a-18736107>
- Ruiz, P., Martínez, R., Rodrigo, J., & Díaz, C. (2014). Level of coherence among ethics program components and its impact on ethical intent. *Journal of Business Ethics*, 120: 95–108.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R. and Fontrodona, J. (2013), “Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, pp. 173-188.
- Ruppel, C., & Harrington, S. (2000). The relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4): 313-328.
- Rushe, D. (31 March 2014). General Motors executives to face Congress over car recall scandal, The Guardian. Recuperado de: <http://www.theguardian.com/business/2014/mar/31/general-motors-executives-congress-recall-scandal>
- Ryan, L. (1994). Ethical Codes in British Companies, *Business Ethics: A European Review*, 3: 54–64.
- Safley, T.M. (2009). Business Failure and Civil Scandal in Early Modern Europe. *Business History Review*, 83: 35-60
- Sahagún B. (1943). *Suma Indiana*. México: UNAM.
- Sahagún, B. (1969). *Historia general de las cosas de Nueva España*, Tomo III. México: Editorial Porrúa.
- Sahagún, B. (1988). *Historia general de las cosas de Nueva España*, Tomo I. Madrid: Alianza Editorial.
- Sajhau, J.P. (1999). *Business ethics in the textile, clothing and footwear industries*, Part 2. International Labour Organisation, Working Paper, SAP, 2.
- Sakamoto, A., Woo, H., Takei, I., & Murase, Y. (2012). Cultural constraints on rising income inequality: A U.S.–Japan comparison. *Journal Economic Inequality* 10: 565–581. DOI 10.1007/s10888-011-9204-1.

- Salvatori center questionnaire (1984). Citado en Benson, G. (1989) Op. cit.
- Sanagustín Fons, M. (2011). *Valores y ética empresarial. Un enfoque sociológico*. España: Trotta
- Sánchez Santiró, E. (2010). El desempeño de la economía mexicana, 1810-1860: de la Colonia al Estado-Nación. En Kuntz Ficker, S. (Coord.) *Historia Económica General de México, de la Colonia hasta nuestros días*, (pp. 275-299). México: EL Colegio de México, Secretaría de Economía.
- Sánchez Vázquez, A. (2005). *Ética*. Barcelona, España: A&M Gráfico.
- Scharf (1973). Moral atmosphere and intervention in prison. Ph.D. dissertation, Harvard University. Citado en Power et al. (1989) Op. cit.
- Schneider, B. (1983). "Work climates: An interactionist perspective". En Feimer, N.W. & Geller, E.S. (Eds.) *Environmental Psychology: Directions and Perspectives* (pp. 106-128). New York: Praeger. Citado en Victor, B. & Cullen, J.B. (1988) Op. cit.
- Schultz, T.P. (1993). *Human capital investment in women and men: micro and macro evidence of economic returns*. San Francisco: International Center for Economic Growth.
- Schumpeter, J.A. (1934/2011). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction publishers.
- Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behavior, *Journal of Business Ethics*, 32: 247–62.
- Schwepker, C.H. (2001). Ethical Climate's relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the sales force, *Journal of Business Research*, 54: 39-52.
- Schwepker, C.H., & Good, D.J. (2011). Transformational Leadership and Its Impact on Sales Force Moral Judgment, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4: 299-317 DOI 10.2753/PSS0885-3134300401.
- Searle, H. (8 January 2013). A list of Corporate Scandals, *The Economic Realms*. Recuperado de: <http://theeconomicrealms.blogspot.mx/2013/01/a-list-of-corporate-scandals.html>

- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Sharma, D., Borna, S. and Stearns, J. (2009), "An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 No. 2, pp. 251-260.
- Sims, R., & Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes), *Journal of Business Ethics*, 45: 243–56.
- Sims, R.L., & Keon, T.L. (1997). Ethical Work Climate as a factor in the Development of Person-organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 16(11): 1095-1105.
- Sims, R.L., & Kroeck, K.G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12): 939-947.
- Singh, J.B. (2006). A Comparison of the Contents of the Codes of Ethics of Canada's Largest Corporations in 1992 and 2003. *Journal of Business Ethics*, 64: 17-29.
- Singhapakdi, A., & Vitell, S. (2007). Institutionalization of Ethics and Its Consequences: A Survey of Marketing Professionals, *Journal of Academy of Marketing Science*, 35: 284-294.
- Smith, A. (1791). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Vol. 1 - 4. Basil, MDCCXCI. Eighteenth Century Collections Online. Gale. UNAM - ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com/pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3307726021&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.
- Smith, A. (1797). *The theory of moral sentiments; or, an essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbours, and afterwards of themselves. To which is Added, A Dissertation on the Origin of Languages*. Volume 1. The eighth edition. In two volumes. London, MDCCXCVII. Eighteenth Century

Collections Online. Gale. UNAM - ECCO. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ecco/infomark.do?&source=gale&prodId=ECCO&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=CW3323506943&type=multipage&contentSet=ECCOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

- Smith-Crowe, K., Tenbrunsel, A.E., Chan-Serafin, S., Brief, A.P., Umphress, E.E., & Joseph, J. (2015). The Ethics 'Fix': When formal systems make a difference, *Journal of Business Ethics*, 131: 791-801.
- Snarey, J.R., Reimer, J., & Kohlberg, L. (1985). The Kibbutz as a Model for Moral Education: A Longitudinal Cross-Cultural Study. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 6: 151-172.
- Snell, R., & Herndon, N. (2000). An Evaluation of Hong Kong's Corporate Code of Ethics Initiative, *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 493-518.
- Snoyenbos, M., & Humber, J. (1999). *El utilitarismo y la ética de los negocios*. En Fundamentos de la ética en los negocios (pp. 20-34). Frederick, R. (Ed.) México: Oxford.
- Solomon, R.C. (1999). *La ética en los negocios y la virtud*. En Fundamentos de la ética en los negocios (pp. 35-43). Frederick, R. (Ed.) México: Oxford.
- Solow, R.M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1): 65-94, en Robles et al., (2005) Op. cit.
- Sridhar, B., & Camburn, A. (1993). Stages on Moral Development of Corporation, *Journal of Business Ethics*, 12: 727-739.
- Steele, R. (1780). *The religious tradesman; or, Plain and serious hints of advice for the tradesman's prudent and pious conduct, from his entrance into business to his leaving it off*. London. The Making Of The Modern World. Web. Recuperado de: http://find.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/mome/infomark.do?&source=gale&prodId=MOME&userGroupName=unam_ecco&tabID=T001&docId=U3604075792&type=multipage&contentSet=MOArticles&version=1.0&docLevel=FASCIMILE.

- Stevens, B. (1999). Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions, *Journal of Business Ethics*, 20: 113–20.
- Stevens, B. (2004). The Ethics of the US Business Executive: A Study of Perceptions, *Journal of Business Ethics*, 54: 163–71.
- Stevens, J., Steensma, H., Harrison, D., & Cochran, P. (2005). Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives Decisions, *Strategic Management Journal*, 26: 181–95.
- Stevens, R.P. (2006). *Doing God's Business. Meaning and Motivation for the Marketplace*. EUA: B. Erdmans Publishing Company. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=0802833985>
- Stigler, G.J. (1971). Smith's Travel on the Ship of State, *History of Political Economy*, 3 (2): 265-277.
- Suárez Dávila, F. (2005) Dos visiones de la política económica de México: Un debate en la historia (1946-1970). En, Romero Sotelo, M.A. (Coord.) *Historia del Pensamiento económico en México: problemas y tendencias 1821-2000*, (pp. 225-282). México: Trillas.
- Sullivan, A., & Sheffrin, S.M. (2003). *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- The Conference Board (1987). Citado en Benson, G. (1989) Op. cit.
- Thompson, B.L. (1990). Ethics Training enters the Real World, *Training* (October): 82-94.
- Thrupp, S.L. (1994). *The Merchant Class of Medieval London, 1300-1500*. USA: The University of Michigan Press. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=0472060724>
- Transparency International (2016). *Corruption Perceptions Index 2015*. Recuperado de: https://www.transparency.it/wp-content/uploads/2016/01/Corruption-Perceptions-Index-2015-report_EMBARGO.pdf
- Transparency International (2016). *Exporting corruption, progress report 2015: assessing enforcement of the OECD convention on combatting foreign bribery*. Recuperado de: <http://www.transparency.org/whatwedo/publication/>

exporting_corruption_progress_report_2015_assessing_enforcement_of_the_oecd

- Trembinski, D. (2006). *Medieval Law and Punishment*. USA: Crabtree Publishing Company, Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=0778713601>
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*, Stanford: Stanford University Press. Citado en Kaptein, M., & Schwartz, M.S. (2008) Op. cit.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of management Review*, 11: 601-617.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of management Review* 11: 601-617.
- Treviño, L.K., & Youngblood, S.A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology* 75: 378–385.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D., & McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 447-476.
- Treviño, L.K., Weaver, G., Gibson, R., & Toffler, B.L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2): 131-151.
- Tsai, M.T., & Huang, C.C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3): 565-581.
- Tsalikis, J., & Seaton, B. (2008). The International Business Ethics Index: Japan. *Journal of Business Ethics* 80: 379–385. DOI 10.1007/s10551-007-9427-z.
- Ugarteche, O., & Carranco, L. (2008). *Noticias frescas de la crisis estadounidense: Nacionalizan los dos bancos mayores de Estados Unidos, quiebra Lehman Brothers, nacionalización de la empresa de seguros más grande de Estados Unidos*. México: Obela

- Ulrich, P. (2010). Integrative Economic Ethics. Towards a Conception of Socio-Economic Rationality, en Koslowski, P. (Ed.) *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*. Berlin: Springer-Verlag
- United States Sentencing Commission (2012) *Federal Sentencing Guidelines Manual*. Recuperado de http://www.ussc.gov/Guidelines/2012_Guidelines/Manual_PDF/index.cfm
- United Nations Development Program (2015). *Human Development Report 2015: Work for Human Development*. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_statistical_annex.pdf
- Valentine, S., & Barnett, T. (2004). Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values, *Journal of Business*, 40: 191–200.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2): 159-172.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2002). Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Social Diversity, *Journal of Business Ethics*, 40: 301–12.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 349-360.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M. and Kidwell, R. (2011), "Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 353–372.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. España: Díaz de Santos
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). x. *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.
- Villacañas, J.L. (2001). *Filosofía del siglo XIX*. Madrid: Editorial Trotta
- Waples, E.P., Antes, A.L., Murphy, S.T., Connelly, S., & Mumford, M.D. (2009). A Meta-analytic investigation of Business Ethics Instruction. *Journal of Business Ethics*, 87(1): 133-151.

- Warman, A. (2003). La Reforma Agraria Mexicana: una visión de largo plazo. *FAO corporate document repository, Economic and social development department*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/006/j0415t/j0415t09.htm>
- Weaver, G. R., Trevino, L. K. and Cochran, P. L. (1999), "Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 41-57.
- Weaver, G.R. (1995). Does Ethics Code Design Matter? Effects of Ethics Code Rationales and Sanctions on Recipients' Justice Perceptions and Content Recall. *Journal of Business Ethics*, 14: 367-385.
- Webber, S. (2007). Ethical Climate Typology and Questionnaire: A Discussion of Instrument Modifications. *Journal of Academic Librarianship*, 33(5): 567-580.
- Weber, J. (1990). Managers' Moral Reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas, *Human Relations*, 43: 687-702.
- Weber, J. (1990). Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas, *Human Relations* 43: 687–702.
- Weber, M. (2008). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Ediciones Península
- Weckmann, L. (1993). *El pensamiento político medieval y los orígenes del derecho internacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weller, S. (1988). The Effectiveness of Corporate Codes of Ethics, *Journal of Business Ethics*, 7: 389-396.
- Weller, S. (1988). The Effectiveness of Corporate Codes of Ethics, *Journal of Business Ethics* 7: 389-396.
- Werhane, P.H. (1999). *La ética en los negocios y los orígenes del capitalismo contemporáneo: economía y ética en las obras de Adam Smith y Herbert Spencer*. En *Fundamentos de la ética en los negocios* (pp. 391-409). Frederick, R. Ed. México: Oxford.

- Westerman, J.W., & Simmons, B.L. (2007). The effects of work environment on the personality-performance relationship: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 288-305.
- White, B., & Montgomery, B. (2003). Corporate Codes of Conduct, *California Management Review*, 23: 80-87.
- Wynd, W.R., & Mager, J. (1989). The Business and Society Course: Does It Change Student Attitudes? *Journal of Business Ethics*, 8: 487-491.
- Wyss, D. (1988). La conciencia onírica. *Revista de Filosofía de la Universidad de Costa Rica*, 26(63-64).
- Zavala, S. (1947). *La filosofía política en la Conquista de América*. México: Fondo de Cultura Económica.