

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

Titulillo: TOMA DE DECISIONES ÉTICAS EN ORGANIZACIONES

Evaluación Psicológica de la Toma de Decisiones Éticas de Riesgo en Entorno Organizacional: Revisión Teórica

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogos

José Simón Díaz Muelle¹
María Alejandra Molano Ramírez
Autores

Leonardo Amaya Martínez
Director

Mayo de 2014

Programa de Psicología
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Universidad del Rosario

¹ Nota de autor: Esta investigación se realizó en la Universidad del Rosario

¹Envío de correspondencia a: diazm.jose@urosario.edu.co

Universidad del Rosario
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Programa de Psicología

Acta de Aprobación del trabajo de grado

Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por Jose Simón Díaz Muelle
y Maria Alejandra Molano Ramirez

Titulado: Evaluación Psicológica de la Toma de Decisiones Éticas de Riesgo en Entorno
Organizacional: Revisión Teórica y Propuesta Metodológica

Cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación
del mismo.

Esta acta se firma a los 22 días del mes de Mayo de 2014

Comité de trabajo de grado:



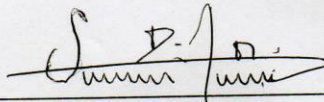
Firma del Director

22 mayo 2014
Fecha

Maria Alejandra R

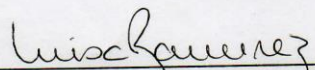
Firma del Estudiante

22 Mayo 2014
Fecha



Firma del Estudiante

23 MAYO 2014
Fecha



Firma del Coordinador de T.G.

10/06/2014
Fecha

Resumen

Este trabajo de investigación explora el proceso de toma de decisiones fundamentado desde la perspectiva psicológica. El campo de interés está centrado en la toma de decisiones éticas a nivel organizacional y las consecuencias que las zonas grises o las conductas de riesgo repercuten en las dinámicas económicas y sociales. Con base en el análisis de los escándalos financieros más importantes de Europa, Estados Unidos y Colombia, y la literatura ofrecida por las ciencias sociales, la ética y las ciencias económicas se reconstruye una recopilación teórica de los aportes que los modelos psicológicos aplicados pueden dar al campo de la consultoría y el funcionamiento organizacional como también al estudio y análisis de los comportamientos antiéticos en empresas.

Abstract

This research explores the making decision process from a psychological perspective. The field of interest is focused on making ethical decisions at the organizations and the consequences of the grey areas and de risk behavior has in the economics and social dynamics. Based on the analysis of the major financial scandals in Europe, the U.S. and Colombia and the literature offered by the social sciences, ethics and economics collection theoretical contributions that psychological models applied can give the reconstructed field of consulting and organizational performance and the study of the anti-ethic behaviors in companies.

Introducción

La evaluación de la toma de decisiones es un campo con amplio desarrollo en psicología y medicina, sin embargo, estos trabajos no han tenido la misma evolución dentro del campo organizacional, y en ocasiones las propuestas de aplicación de evaluación de toma de decisiones en empresas se adolecen de importantes limitaciones.

En el mundo organizacional, la toma de decisiones es particularmente crítica, sobre todo en lo que se denominan las “zonas grises” legales y éticas. Los graves escándalos empresariales en el área financiera han cobrado auge en nuestro país durante los últimos 10 años, teniendo como consecuencia repercusiones importantes en la economía nacional. Estas situaciones en su mayoría han estado vinculadas de forma directa con faltas éticas significativas por parte de directivos con amplia formación técnica e importantes recorridos profesionales.

Ya que las empresas se han transformado en cierto sentido a ser un factor de cambio e incluso de influencia social, lo que estas hacen o dejan de hacer afectan el entorno interno y externo teniendo repercusiones importantes al momento de mejorar o destruir el capital organizacional. Los directivos de una organización suelen tener un perfil impecable con estudios, experiencia y con todas las capacidades y competencias necesarias para tomar una decisión que guían el rumbo de una organización.

Empero, no siempre estas personas con las características ideales para ser un buen directivo son siempre las más cautelosas al momento de tomar una decisión o hacer algún tipo de movimiento dentro de la empresa que haga que esta cumpla sus objetivos organizacionales. Dentro de las organizaciones del sector financiero, son más evidentes el tipo de decisiones riesgosas que toman grandes inversionistas expertos para adquirir más capital o mejorar los ingresos de otra empresa; La ambición, la adrenalina, la presión y la

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

corrupción son algunos de los factores influyentes para que se tome una decisión errada o dentro de las “zonas grises” que hagan que resulten escándalos como los de Interbolsa, grupo Grancolombiano, Enron, entre otros.

De esta forma, es evidente que el plantearse desde una perspectiva psicológica la evaluación de toma de decisiones éticas de riesgo en el entorno organizacional, es vital para que las organizaciones puedan mejorar los procesos y exista una unión de esfuerzos para mantener un ambiente ético dentro de una organización, que haga que la empresa no se vea amenazada ante cualquier tipo de situación crítica por decisiones riesgosas.

A través de esta investigación se pretende proponer un modelo pragmático de evaluación en toma de decisiones éticas apoyado en la fundamentación de ética psicológica, sobre la plataforma de las herramientas aplicadas de la teoría cognitiva conductual, que permita mejorar los procesos de consultoría en el campo organizacional, como aporte de la perspectiva clínica a esta problemática con importantes consecuencias a nivel individual y colectivo.

Justificación

El tema de la toma de decisiones no es nuevo dentro del campo de la psicología u otras ciencias, más sin embargo en el ámbito organizacional no se ha evolucionado tanto como se requiere, ya que la mayoría de investigaciones de esta temática están destinadas a casos clínicos o individuales que dan aportes importantes para nuevas líneas de investigación, pero que de igual forma no son suficientes para cubrir las necesidades organizacionales y las demandas culturales actuales.

Dentro de las necesidades organizacionales más frecuentes en los últimos tiempos se evidencian los escándalos relacionados con la toma de decisiones riesgosas y la ética organizacional. El caso de la comisionista Interbolsa, ha sido una de las noticias con más auge en el país, ya que esta manipuló el mercado de valores de Colombia, actuando de forma arriesgada y deshonesto, trayendo graves consecuencias, no solo para la empresa sino para la economía en general. Su principal protagonista fue Alessandro Corridori, quien comenzó la inversión en la empresa Fabricato mediante “repos”, usando dinero de Interbolsa, quien estaba dirigida por Rodrigo Jaramillo, como un respaldo financiero para la compra de las acciones en la textilera (Editorial Semana, 2012).

Al momento de la baja bursatilidad de las acciones de Fabricato y de la deuda de Interbolsa con los bancos, por los millonarios préstamos hechos para comprar dichas acciones, el ente autorregulador del mercado de valores, declara que la comisionista se encuentra ilíquida, y que además esta tenía investigaciones previas pasadas por alto relacionadas por acciones ilícitas (Taboada, 2012).

Un segundo ejemplo relacionado con la toma de decisiones éticas empresariales, es el caso del Grupo Grancolombiano en 1982, a cargo de Jaime Michelsen Uribe, acusado por las manipulaciones en la Bolsa de Bogotá, con el objeto de adquirir acciones de

diferentes empresas, como la Compañía Nacional de Chocolates, mediante operaciones especulativas, y auto-préstamos los cuales condujeron a la crisis de los 80's (Nullvalue, 1988).

Las razones por las que fue acusado Michelsen fueron, el abuso de confianza de los fondos de inversión del grupo, violaciones del decreto 2920 de 1982, el cual reglamenta que “los administradores de las instituciones financieras deben obrar no solo dentro del marco de la ley, sino dentro del principio de la buena fe y de servicio a los intereses sociales” (Decreto-Ley 2920,1982). Esta situación tuvo consecuencias económicas importantes para el país pues el Grupo Gran Colombiano manejaba el 62% del mercado de valores de la época, y a su vez tenía la capacidad de controlar las acciones a su favor gracias a la compraventa de las mismas y el poder adquisitivo que tenía.

Ahora bien, además de estos casos Colombianos también fuera de Colombia existen diferentes escándalos dentro del entorno organizacional, uno de estos es el caso Enron Corporation, una empresa de energía de Estados Unidos, que bajo la dirección de Kenneth Lay fue acusada de sobornos y manejo de influencias para conseguir contratos en diferentes continentes del mundo, adicionalmente se encontraron entre los documentos procesos fraudulentos de contabilidad, como préstamos que se hacían pasar por pagos por ventas y destrucción de documentos por parte de la empresa auditora Arthur Andersen, para maquillar las millonarias pérdidas que tenía la empresa.

Fue así como en diciembre de 2001 la empresa se declaró en quiebra, ocultando durante años su situación y en mayo de 2006 los directores de la gran empresa fueron condenados, así como la empresa auditora por fraude y engaño. Este caso produce la mayor quiebra en la historia estadounidense llegando a pérdidas de 63400 millones de dólares (EL PAIS, 2006).

Estos son solo algunos de los muchos casos de escándalos financieros que han ocurrido en Colombia y el mundo, ya que en los últimos años han proliferado de forma alarmante casos de irregularidades financieras y toma de decisiones arriesgadas que ponen en peligro a muchas organizaciones importantes alrededor del mundo.

Llegados a este punto cabe preguntarse si la ética es un factor que puede potenciar el desarrollo del mercado y el bienestar de una sociedad o por el contrario es concebido como un obstáculo en el mundo financiero. García (2003) dice que el mundo de los negocios y el riesgo van íntimamente unidos. Y que además existe una gran diferencia entre un gran fracaso empresarial y un gran escándalo financiero, y es que al final la única diferencia de estas dos es que la segunda depende de una serie de situaciones, decisiones y personajes que llevaron a que esto resultara en un caso más de escándalos financieros.

De este modo, Herman Mira (2012) haciendo referencia al caso de la comisionista Interbolsa, hace una reflexión sobre las obligaciones ético-morales poniéndolas por encima de los dictados legales, pues a pesar de que Rodrigo Jaramillo defendiera que actuó a conciencia y en forma leal, este comentarista se pregunta si esa conciencia era más la de sus aliados y mesa directiva y no la de los socios y la comunidad vinculada.

Francisco Santos (2012) afirma que “en Colombia hay total impunidad para los que se roban los ahorros de otros con estos juegos financieros sofisticados. Ni siquiera hay sanción social, así que los Ortiz, Jaramillo o Maldonado de hoy y de mañana saben que se salen con la suya”. Por otro lado, Camilo Romero (2013), dice “lo que nos está fallando es la ética, el principio de que la regla es para todos, pero no, aquí hay unos de mejor familia a los cuales no se les puede aplicar...”. Estas afirmaciones concuerdan con la falta de principios y valores éticos que se puede vivir en las empresas principalmente pertenecientes

al mundo financiero debido la toma de decisiones arriesgadas y demandas culturales que esta significa.

Diversas indagaciones han remarcado las fronteras éticas que se ponen en riesgo dentro de las elecciones de decisiones técnicas (Kish, Harrison y Klebe, 2010). Así, la ética aplicada ha cobrado importancia dentro de las investigaciones, debido en gran parte al declive de la confianza gracias a los escándalos ocurridos en las últimas 4 décadas.

Argandoña (2012), afirma que estos escándalos o crisis en los sistemas financieros son con frecuencia crisis de ética, ya que los errores morales pueden explicar por qué los fallos económicos y comportamientos inapropiados son capaces de conducir a situaciones de crisis.

Sánchez (1996), afirma que “si miramos a nuestro alrededor tendremos que concluir que hay una crisis de ética. Desde luego no hay duda que nos enfrentamos a una crisis de valores, que es una de las formas más comunes de describir la situación cultural de las sociedades modernas”.

Erikson (1968) plantea que en el proceso de identificación el individuo se juzga a sí mismo a la luz de lo que percibe como la manera en que los otros juzgan de él. Empero, la identidad no es simplemente la construcción mediante internalización sino que también busca como resultado ser reconocido por los otros.

Además, de la codicia existen más aspectos representativos dentro del mundo financiero que juegan un papel determinante en las acciones de las personas que en algunos casos impiden el buen desempeño ético profesional. La arrogancia, el orgullo y la prepotencia llevan a que los financieros y/o economistas se sientan superiores en capacidades y conocimientos de tal forma que no sea necesario un proceso de supervisión (Torres, 2009).

De este modo, la cultura financiera incluye exigencias de conducta de riesgo también en el campo de la ética y de otro lado, vínculos específicos con la identidad que merecen una indagación en nuestro contexto. Nos indagamos sobre cuáles elementos identitarios del “ser financiero” aparecen como consideraciones en el momento de la toma de decisiones ante situaciones dilemáticas con repercusiones legales, sociales o disciplinarias.

Del mismo modo, nos cuestionamos si existen exigencias por parte de los pares, que no necesariamente son explícitas, a ocupar un rol específico dentro de la cultura financiera, en el que se debe ser agresivo y exitoso, sin importar los medios que se deban utilizar para llegar a ese fin. Los modelos psicológicos de toma de decisiones aportan de forma importante al entendimiento de este fenómeno estudiando su complejidad, desde la evaluación hasta las consecuencias que este puede tener.

Sin embargo, dentro de la evaluación psicológica de la toma de decisiones parecería que el desarrollo de esquemas de evaluación y propuestas de metodología para revisión, desarrollo y psicopedagogía aplicada en campo organizacional no ha tenido el mismo desarrollo que en el campo clínico o político.

Ahora bien, la toma de decisiones de riesgo y particularmente las elecciones de “zonas grises” legales suelen ser un tema significativo dentro de la consultoría personal, la evaluación de perfiles de selección y la asesoría organizacional. Aparentemente, las empresas se están esforzando e interesando en la implementación de la ética aplicada al campo organizacional, sin embargo es común encontrar fallas dentro de sus sistemas de evaluación, formación y fortalecimiento de la ética, posiblemente por la poca conciencia que se tiene de los elementos a partir de los cuales se toman decisiones.

Es aquí, donde la psicología toma un rol importante gracias a su notable trabajo sobre modelos de consentimiento y evaluación en la toma de decisiones, como también

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

sobre los procesos básicos, las herramientas de ayuda en implementación de conductas, los aportes de la teoría cognitivo conductual y la formación integral que puede ayudar sustancialmente a la mejora de los procesos de evaluación, educación y fortalecimiento de estas faltas éticas en el entorno organizacional.

Marco Teórico

La Ética en las Organizaciones

La ética empresarial es definida por Marcoux (2008) como la “disciplina ética aplicada que conjuga los fenómenos morales con la actividad comercial”. De este modo, el objeto de la ética dentro de una organización se enfoca en el conjunto de actos o acciones que el sujeto realiza u omite libremente, donde el punto de vista moral las juzga como malas o buenas a partir de un carácter normativo que establece reglas de comportamiento, a través de virtudes y principios de valor.

Otra definición más amplia de este concepto es dada por la *European Business Ethics Network (2013)*: “la ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios, en las que implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad”. Es decir, que no es simplemente concebir la ética general dentro de las organizaciones, sino por el contrario, analizar el contexto específico en el que los principios éticos se ponen en práctica y proporcionan una guía de acción y comportamiento (Fernandez, 1993).

El auge de la ética de los negocios comienza en la década de los 70's en los Estados Unidos a raíz de los escándalos de empresas y organizaciones financieras, causadas por la toma de decisiones que involucraban sobornos, contabilidad fraudulenta, entre otros. Teniendo en cuenta que una organización actúa como parte importante del desarrollo de las sociedades, al proceso de obtención y retención de recursos le sigue la responsabilidad del manejo de los mismos y es aquí donde la ética empresarial cobra gran impacto ya que el sujeto responsable de dirigir la organización o de estar a cargo de procesos financieros o manejos de recursos deberá tomar decisiones constantes que trascenderán las fronteras de la empresa (Perez, 2006).

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

Este tipo de decisiones estratégicas de gran poder han conllevado a grandes empresas a situaciones irreversibles con consecuencias que afectan no solamente el estado financiero de la misma, sino a la economía y la sociedad en general. Las organizaciones que se ven más involucradas en este tipo de escándalos son las pertenecientes al mundo financiero, debido al constante ambiente de incertidumbre y riesgo que se vive por la dinámica natural de este tipo de entornos económicos.

Ahora bien, los escándalos financieros no son un fenómeno del nuevo siglo o la globalización, ya que revisando la historia de sociedades avanzadas se evidencia una cierta regularidad de este tipo de crisis. Uno de los casos más relevantes dentro de esta larga lista de escándalos en Estados Unidos, ha sido el caso ENRON, esta empresa de energía con sede en Houston, Texas nace de la fusión de dos empresas: Houston Natural Gas e Internorth, pasando de ser una pequeña empresa a convertirse en una gran organización gracias a las acciones irregulares dentro de los procesos de crecimiento de la misma (Zuluaga, Molina y Duque, 2010).

Kenneth Lay, director de la compañía junto con Jeffrey Skilling fueron los mayormente responsables del rápido crecimiento de la empresa y a su vez de la mayor quiebra de la historia empresarial de Estados Unidos. Al crecer de forma tan desenfrenada con numerosos contratos y accionistas, la empresa no podía dar respuesta a todos los requerimientos que se le hacían y comenzó a tener graves pérdidas internas que no fueron divulgadas por Lay y Skilling, evitando sospechas por parte de los accionistas de todas las acciones fraudulentas y antiéticas que estaban realizando dentro de la gran corporación. (EL PAÍS, 2006)

De la misma forma, Arthur Andersen una de las empresas auditoras más importantes del país quien a su vez se encargada de controlar las actividades financieras de la empresa

ENRON se vio igualmente involucrada por haber ocultado información importante sobre los grandes desfalcos que esta empresa venía presentando desde el inicio de su gran escalada empresarial. De forma tal que al descubrirse esta crisis económica interna se dio fin a la compañía auditora con más de 80 años de trayectoria en el mercado estadounidense. (EL MUNDO, 2006)

Así, Lay y Skilling son acusados por cargos como conspiración, fraude, abuso de información, y así mismo Andrew Fastow Director Financiero de la empresa se declaró culpable por acordar con el director consejero manipulación en los libros financieros y en los reportes que se realizaban tanto a los empleados, accionistas, proveedores y público en general. Sin embargo, a pesar de las evidencias demostradas por testigos y documentos que fueron apareciendo durante los juicios Lay y Skilling se declararon inocentes ante la situación declarando que esta bancarrota había sido producida por la dinámica del mercado sin tener ellos que interferir en la caída de esta gran empresa (Zuluaga, Molina y Duque, 2010).

Este caso puede analizarse desde diferentes perspectivas, iniciando con las decisiones que los dos mandos más altos de la compañía tomaron para maquillar la información contable y los anuncios al público interno y externo sobre las ganancias y estados financieros de la compañía, buscando con ello solo el beneficio personal y el enriquecimiento rápido y fácil que conllevaba el crecimiento de la pequeña empresa. Así mismo, la empresa auditora Arthur Anderson quien llevaba una larga trayectoria en su trabajo se ve involucrada en este y otros escándalos de empresas debido al mal manejo de los libros financieros y de documentación confidencial.

García y Vico (2003), hacen un análisis importante sobre el papel de la auditoría dentro de los escándalos financieros como el de Enron, estableciendo que el objetivo

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

principal de la auditoría consiste en verificar que los estados financieros de una empresa cumplan con las normas legales vigentes del país. Sin embargo, debido a los escándalos empresariales que involucran firmas auditoras dentro de su proceso se llega a la discusión de pensar que la función de esta debería ser evitar o prevenir que estos problemas lleguen a ser escándalos de tan grandes magnitudes. Fue cuando en 1982 la International Federation of Accountants (1982) declaró que al momento de la empresa auditoria revisar los estados financieros podía según lo encontrado suponer o investigar a profundidad sobre alguna acción específica en caso de que confirmar o rechazar la suposición de fraude dentro de la organización.

Sin embargo, es indudable que ante cualquier situación de crisis empresarial y escándalo público la sociedad puede juzgar a los responsables de este pero también y quizá de forma más fuerte a las empresas auditoras o reguladoras que no pudieron o en algunos casos no fueron objetivos en la evaluación y detección de fraudes dentro de estas organizaciones, lo que resulta en una disminución de confianza en las actividades que realizan este tipo de empresas. (García y Vico, 2003).

La BBC mundo (s.f) , enumeró los 6 casos emblemáticos de fraude financiero, entre los que listan aparte del ya mencionado caso ENRON, el escándalo contable más grave en la historia Europea por parte de la empresa italiana PARMALAT, liderado por el fundador Calisto Tanzi y el Jefe de Finanzas, Fausto Tonna. Esta empresa familiar se convirtió en una marca mundial en corto tiempo, incursionando en campos como el turismo, las comunicaciones y el fútbol, llegando a alcanzar más de 30.000 empleados en más de 40 países.

El descalabro de esta empresa inició cuando debido a su rápido desarrollo, Parmalat comenzó a aumentar su número de deudas con los diferentes bancos, pero esta situación de

endeudamiento se mantuvo por más de 15 años oculta mediante la manipulación de sus balances financieros, engaño al sistema regulador y falsificación de recibos bancarios haciendo ver a Parmalat como una empresa segura, libre de riesgos y con bases económicas fuertes.

Esta primera crisis del grupo Parmalat, fue superada sin mayor impacto a la sociedad o la economía, creando en Tanzi una percepción de confianza ante la manipulación de su sistema financiero interno, creando una estrategia mucho más agresiva que consiste en crear sociedades de inversión para ocultar los movimientos ilegales que se iban generando dentro de la organización, además de adquirir millonarios préstamos por parte de bancos que conocían acerca del fraude que se estaba desarrollando por parte de Parmalat (EL MUNDO, 2006).

Al igual que en el caso Enron, la presencia de una firma auditora facilitaba las acciones ilegales y contribuía a que la información financiera de la empresa no fuera publicada para evitar sospechas de fraude, Grant Thornton, trabajo como auditor de Parmalat engañando al ente regulador que no permitía que la misma empresa auditora trabaje por más de 6 años consecutivos con la misma compañía. Sin embargo, Deloitte & Touche de Brasil quien auditaba la principal empresa de la familia Tanz inició investigaciones sobre las transacciones que se estaban realizando a una cuenta en Islas Cayman, la cual según Tanz era el fondo que tenían para solventar las grandes deudas debido a los créditos de los bancos que patrocinaban la empresa.

No fue hasta que el Bank of America publicó que tal cuenta no existía y se comenzó a investigar sobre los terribles desfalcos que tenía esta corporación, lo que llevó a que los bancos y las aseguradoras demandaran a Parmalat y afectará de forma importante la

economía de Europa, Estados Unidos y algunos países de América Latina (Opciones, 2004).

Así como en Europa y en Estados Unidos grandes organizaciones han sido protagonistas de desfalcos económicos, en Colombia el Grupo GranColombiano fue uno de los casos más famosos liderado por el banquero Jaime Michelsen Uribe, acusado por abuso de confianza, mal manejo de fondos de inversiones y proceso ilegales en procedimientos financieros internos. (Editorial Semana, 2012).

En 1976 el Grupo Grancolombiano se consolidaba como el grupo económico más importante de la época y no fue hasta 1982 que el periódico El Espectador publicó denuncias contra el grupo, poniendo al descubierto irregularidades a través del manejo de los fondos de inversión y los auto-préstamos que surgían del dinero de los ahorradores (Semana, 2012).

De igual forma, Interbolsa Holding S.A. la comisionista más grande del mercado, que inició en el año 1991 en Medellín con su fundador Rodrigo Jaramillo, decidió aliarse con el economista Juan Carlos Ortiz quien a través de una estrategia de mercado negociando títulos de deuda pública que se valorizaban de forma importante debido a las altas deudas del gobierno de la época (Semana, 2012).

La mala decisión que tomo interbolsa fue apostar de forma tan importante a la textilera Frabricato, en un ambiente de incertidumbre donde se basaron en el supuesto de que las acciones aumentarían en precio considerablemente. Sin embargo, aunque al inicio si se cumplieron las suposiciones, el mercado comenzó a desconfiar en que esto seguiría subiendo de precio, y en ese momento iniciaron los denominados “repos” que consisten en la compra y venta de títulos de valores, con el fin de obtener liquidez (La República, 2013).

En este caso de Interbolsa, nuevamente se involucra a la empresa auditora Grant Thornton, la misma que hacía parte de los negocios de Parmalat al momento de su crisis. Esta presencia de firmas auditoras en los escándalos más graves del mercado bursátil han hecho que en Colombia se inicien investigaciones y sanciones no solo a estas empresas sino a contadores como personas naturales, llevando a cabo más de 1.000 procesos y revisión por parte de la JCC que vela por el cumplimiento de la labor de los contadores y las empresas auditoras (El Tiempo, 2014).

Todos estos comportamientos que se enmarcan fuera de la ley y de los principios éticos dentro del marco organizacional y financiero, podrían ser explicados por la economía liberal y capitalista en la que se desenvuelven. Esta se caracteriza por la conducta egoísta e individual que es lo que más se repite, es decir, el “común denominador” dentro del ámbito de los negocios, lo que provoca que se considere lo correcto y apropiado. Así, la ética se considera solamente como un elemento para la corrección externa y no como una herramienta en la toma de decisiones adecuada (Ulrich, 1997 en Lozano, 2013).

En la actualidad, la economía se basa en el modelo de racionalidad instrumental, el cual tiene por objetivo el control de los objetos desde una mirada empírica a la hora de analizar los problemas, dejando de lado la interacción entre los individuos que también hace parte de la economía. Las relaciones interpersonales no se manejan exclusivamente a partir de la lógica de la razón instrumental, pues es importante incluir la razón práctica y comunicativa (Lozano, 2013).

Este autor también menciona que dentro del mundo financiero y de los negocios, se concibe al sujeto como un agente que busca permanentemente su interés propio y que realiza la toma de decisiones en congruencia con dicho interés. Sin embargo, este modelo en el que se desenvuelven la mayoría de individuos, también considera que hay decisiones que

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

se toman en grupo y de forma colectiva y que el ser humano experimenta emociones y sentimientos con respecto a las situaciones, el problema es que desde esta perspectiva, estos elementos no son tomados en serio (Lozano, 2013).

Si bien estos comportamientos anti éticos no son originarios de esta época, la señal de alarma por las consecuencias sociales y económicas de esta crisis conllevó a la implementación de códigos y normas por la mayoría de las organizaciones; discusiones; congresos; investigaciones; creaciones de journals sobre ética, e incluso entidades e instituciones especializadas en este campo (Mele, 1991).

Dentro del campo organizacional, la literatura sobre ética u otros temas relevantes no contiene la profundidad o calidad necesaria para construirse como investigaciones destacadas. El autor Douglas McGregor (1969) afirma que esto ocurre debido a que “las ciencias sociales: no han pasado todavía de su adolescencia en comparación con las ciencias físicas, sus conclusiones son parciales y esporádicas, carecen de precisión, muchos problemas críticos están discutiéndose todavía”.

Toma de Decisiones

En la vida diaria, la toma de decisiones es común ya que los sujetos deben elegir entre dos o más opciones durante el día, dependiendo de cuál creen más conveniente, grado de dificultad, las consecuencias que estas puedan tener y la complejidad de cada una de ellas.

Así entonces, tomar una decisión va a suponer escoger la mejor alternativa entre las que se presentan a un sujeto o una organización. (Habermas, 1987).

El estudio sobre la toma de decisiones se originó en el campo de las teorías económicas. Se parte del hecho de que somos seres racionales que somos capaces de

evaluar a profundidad las alternativas posibles en una situación determinada, antes de hacer una elección (De Carlos, 2005). Desde este punto de vista, se afirma que existe un número de alternativas posibles, y la decisión se guiará por aquella que traiga más beneficios hacia nosotros y que se necesita que las personas tengan la información necesaria sobre las consecuencias de cada una de las opciones y la probabilidad de que sucedan después (Squillace, 2011).

González Labra y cols. (1998), afirman que en las teorías clásicas de la toma de decisiones se establece una probabilidad fija para cada una de las alternativas, lo cual es un problema. También argumentan que en la cotidianidad y las situaciones a las que los individuos se enfrentan constantemente, no es posible conocer dichas probabilidades en todos los casos.

Gracias a las teorías clásicas propuestas por los modelos económicos, se dio paso a las llamadas teorías de la perspectiva. Estas teorías propuestas a mediados del siglo pasado postulaban que las elecciones que los sujetos realizaban podían presentar variaciones de acuerdo a la forma en la que se les presentaba un mismo problema. (Allais, 1953).

Varios años más tarde, dos autores comprobaron las hipótesis propuestas por Allais en la década de los 50. Este par de autores, hicieron una integración de algunos descubrimientos en el campo de la economía, así como en el campo de la psicología cognoscitiva, y con base en eso hicieron una explicación del proceso de toma de decisiones en contextos riesgosos y de incertidumbre. Su trabajo fue un cuestionamiento a la idea de racionalidad propuesta por las teorías clásicas en economía (Squillace, 2011).

Lo que se encontró principalmente en los estudios realizados por Tversky y Kahneman es que las personas no utilizan la probabilidad ni la estadística para realizar la toma de decisiones, aun cuando los sujetos de investigación estaban acostumbrados a

dichos términos. La hipótesis que postularon para resolver esta cuestión es que los individuos utilizan “atajos mentales” o heurísticos y de esta manera llegar a un estimado de las consecuencias. (Tversky & Kahneman, 1974).

Esto quiere decir que en lugar de hacer la estimación de la probabilidad de cada una de las alternativas y así encontrar la que más utilidad provea, se utilizan formas intuitivas y sencillas. Aunque estos atajos generalmente funcionan, también llevan a cometer errores sistemáticos y que son predecibles al seguir un patrón (Squillace, 2011).

Según Tversky y Kahneman (1974), estos “atajos mentales” pueden ser agrupados o limitados a un número específico. Ellos proponen tres heurísticos: (1) Representatividad, (2) Accesibilidad, y (3) Ajuste y Anclaje.

El primero hace referencia a que se emiten juicios o se hacen valoraciones teniendo en cuenta a la categoría o clase de la que hace parte lo que se es valorado. En lugar de utilizar la probabilidad estadística conocida, se decide con base en la semejanza que posee un caso con respecto a un grupo de referencia.

El segundo heurístico, “accesibilidad”, propone que las personas tienden a evaluar la probabilidad de un acontecimiento o la frecuencia de una categoría, de acuerdo con la facilidad con que se evoquen. Cuando se piensa en un grupo de referencia específico, algunos de los elementos que lo componen vienen a nuestra mente mucho más fácilmente que otros (ya sea que se hable de personas, objetos, acontecimientos, etcétera). Estos elementos fácilmente recordados son concebidos como más frecuentes o comunes por los individuos, que aquellos que necesitan mayor esfuerzo para evocarlos. (Tversky & Kahneman, 1974).

El tercero y último propuesto por estos dos autores es el de “ajuste y anclaje”, en donde un individuo se fija en una característica de un grupo o clase y con base en ella,

ajusta las demás para tomar una decisión. La forma en la que se presenta el problema o las alternativas, podrían influir de manera significativa sobre la decisión que se tomará después. (Squillace, 2011).

De acuerdo con lo anterior, después de las investigaciones y postulaciones realizadas por Tversky y Kahneman, ya no se concibe la toma de decisiones como un proceso basado en la estadística y en la probabilidad, sino que amplían este concepto propuesto por las teorías clásicas en el campo de la economía, y proponen dos sistemas que son utilizados para hacer elecciones.

El sistema 1 está compuesto por juicios y valoraciones automáticas, que no tienen mucho grado de dificultad. Este sistema se asemeja al procesamiento perceptual, aunque Kahneman (2002), afirma que los juicios intuitivos podrían ubicarse entre el juicio deliberado y la percepción. El segundo sistema, por el contrario, contiene los juicios que pueden ser controlados de forma consciente, los razonamientos secuenciales, lógicos y deliberados. También requiere de mayor dificultad para ser ejecutado y es mucho más posible realizar ajustes a las valoraciones hechas.

Estos dos sistemas pueden darse de forma simultánea e influenciarse el uno al otro de forma bidireccional y dependiendo de varios factores. Los individuos son más propensos a realizar valoraciones basándose en la información que les resulte más accesible, en lugar de tener en cuenta la información total, tanto la que está explícita como implícita, con respecto a las ganancias y pérdidas que se logran en cada decisión (Tversky & Kahneman, 1981).

Bodenhausen (1990), demostró que en situaciones específicas, el sistema 1 podría influenciar en mayor medida o no, al sistema 2. Los resultados de su investigación arrojaron que los participantes utilizaban el heurístico de representatividad a la hora de

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

tomar decisiones y además, que se utilizaba el sistema 1 por encima del sistema 2, en horas del día en donde tienen menor capacidad de procesamiento sistemático de la información sobre el problema.

Lo anterior nos muestra cómo la toma de decisiones no está definida por un solo elemento, sino que se deben tener en cuenta diferentes factores como la valoración de los datos, la forma en que es presentada la información, la atención y el interés que otorgamos a la situación, el sistema al que le damos prioridad, los heurísticos o atajos que podríamos utilizar, como los más importantes a resaltar.

Toma de Decisiones en las Organizaciones

Dentro de los muchos procesos organizacionales que se desarrollan en las empresas, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos dentro de las mismas, la toma de decisiones por parte de los directivos, juega un papel fundamental debido a la alta responsabilidad y confianza que la organización pone en ellos para encaminar el negocio hacia el mejor resultado posible.

Canós y cols. (s.f). describen los cuatro enfoques que han estudiado el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones. El primero de ellos es la figura del decisor racional, el cual define y analiza las posibilidades de elección y las consecuencias de las mismas, llevando a cabo su decisión basándose en la evaluación previa de los posibles resultados finales (Simon, 1980). El segundo enfoque es el “satisfactor” quien toma sus decisiones con base en la información disponible, o en las elecciones de otros sin preocuparse por hacer una evaluación de las posibilidades existentes, sino que se conforma con una solución superficial y que llene sus expectativas (Menguzzato y Renau, 1995).

El tercero, es denominado “procedimiento organizacional”, el cual emplea reglas, lineamientos y procesos estándar que facilitan el análisis del espectro de posibilidades de elección que se puedan encontrar para el cumplimiento de objetivos comunes. En este caso, la toma de decisiones se realiza de forma colectiva escogiendo la primera solución que cumpla con los criterios planteados (Cyert y March, 1965). Por último, se encuentra en enfoque “político” que utiliza herramientas de consenso, negociación, convenios, tratos, cuando los intereses de las personas no concuerdan entre sí (Vitt, Luckevich y Misner, 2003).

Ahora bien, dentro de estos enfoques de proceso de decisión, es importante resaltar la importancia que tiene el contexto y la información que se obtiene para dicho proceso. Ya que dentro de las organizaciones se pueden tomar elecciones en diferentes ambientes, como por ejemplo el de certidumbre en donde el sujeto o sujetos tienen toda la información necesaria para analizar, evaluar y decidir la mejor opción para obtener el resultado esperado esta condición significa que el decisor conoce a profundidad el problema, las consecuencias. Esto a su vez ayuda a que la evaluación de las alternativas sea más simple, y al final se pueda escoger sencillamente la que tenga mejor resultado.

Sin embargo, no en todos los procesos se podrá obtener este ambiente ideal ya que la dinámica del mundo de los negocios y la competitividad hacen que se tomen decisiones en ambientes de incertidumbre y de riesgo. La diferencia entre estas dos últimas es que en la primera, se refiere cuando se obtiene un tipo de información incompleta y la elección se basa mayormente en supuestos; mientras que la segunda corresponde a las situaciones que ameritan un porcentaje o probabilidad para cada una de las alternativas opcionales (Cano y cols, s.f.).

El tipo, la cantidad y confiabilidad de la información van a influir en determinar el grado de riesgo en el ambiente para tomar una decisión. Para este caso se puede optar por dos tipos de probabilidad: una probabilidad subjetiva que está fundamentada en el propio juicio del decisor y la experiencia que haya tenido en situaciones similares en el pasado o una probabilidad objetiva fundamentada en hechos y cifras reales del pasado. (Franklin y Krieger, 2010).

Dentro de estos dos últimos ambientes se encuentran lo que Franklin y Krieger (2010) llaman “crisis” que dificultan los procesos de decisión, estas crisis pueden ser de índole económica, de estrategia de negocios, personales, políticas, de información, socioculturales, de seguridad y naturales. Estas generalmente son situaciones o circunstancias que no se pueden controlar y que generarán así un margen de error o un grado de dificultad aún mayor al proceso de toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones dentro de una organización funciona de forma similar al que hace una persona en la vida cotidiana cuando se le presentan dos o más opciones como alternativas. La diferencia es que en las empresas los altos ejecutivos deben tomar decisiones importantes que afectan de forma directa el rumbo de la organización, y es por esta razón que el proceso se vuelve más complejo pasando por una serie de etapas que facilitan la elección de la mejor alternativa. Dicho proceso se compone de 5 etapas las cuales son: (1) Inteligencia; (2) Diseño; (3) Selección; (4) Implantación y (5) Revisión (Moody, 1991; Simon, 1977; De Miguel, 1993; Hubert, 1984).

Inteligencia, hace referencia a la fase en la que se realiza la identificación y la definición de la situación donde existe más de una opción. En este caso se debe buscar toda la información necesaria para analizar tanto la situación como las opciones, de forma que se minimice el margen de error al momento de escoger la mejor solución. En el ámbito

organizacional, un directivo debe seleccionar entre diferentes objetivos estratégicos para poner en marcha un plan de acción que surge de un “problema” específico, el cual debe ser definido cuidadosamente para no realizar un proceso innecesario y que conlleve pérdidas en cuanto a tiempo, recursos, costos, etcétera.

La segunda fase se conoce como “diseño, modelización o concepción”. En este punto se hace un análisis del problema o punto de partida, que conlleva a identificar el espectro de soluciones posibles, buscando abarcar el mayor número de opciones viables. Es aquí, cuando en las organizaciones los directivos buscan enriquecer su abanico de líneas de acción, involucrando personas claves, dentro del proceso, que aportan diferentes perspectivas con respecto al problema.

La fase a seguir es la más importante y es la de “selección”, en donde se filtran las diferentes alternativas hasta que se escoge una, mediante el análisis de las consecuencias, recursos, costos, tiempo y demás variables que puedan diferenciar las líneas de acción. Aquí se pueden usar herramientas de tipo comparativo y que aporten a la decisión, ya sea en ambientes de certidumbre, incertidumbre o riesgo. Nuevamente, la información con la que se cuenta es vital para esta fase y determinará el desarrollo óptimo del proceso de la toma de decisiones. La cuarta fase de “implantación”, es aquella en la que se pone en marcha el plan de acción y se procede a efectuar la alternativa escogida para solucionar el problema.

Por último, está la fase de “revisión”, que se encarga de evaluar si los resultados obtenidos son congruentes con los resultados esperados. Se hace un monitoreo continuo del proceso de las acciones implementadas y si se considera que alguna no es correcta, se reinicia de nuevo desde la fase 1.

Si bien muchas empresas tienen procesos estructurados para llevar a cabo una decisión o proyecto a gran escala, que impacte significativamente en la empresa misma y en la sociedad, también es cierto que muchos de estos procesos de toma de decisiones no se cumplen con el rigor esperado, cayendo así en decisiones inadecuadas, superficiales, erróneas o incluso antiéticas.

Generalmente, estas decisiones que pueden tener graves consecuencias económicas y sociales son decisiones estratégicas o de planificación las cuales están a cargo de altos directivos en las organizaciones los cuales están orientados a cumplir metas, objetivos y planes a largo plazo donde el margen de error debe ser mínimo para causar el menor impacto dentro y fuera de la empresa.

Franklin y Krieger (2010), proponen que existen también elementos de juicios complementarios que son los responsables de que un mismo proyecto y una misma alternativa en dos empresas distintas tengan diferentes resultados y no asegura que el proyecto o problema se lleve a cabo de forma idéntica obteniendo los mismos beneficios. Dentro de estos juicios se encuentran, los sesgos de decisión, que podrían causar que no se utilice la información adecuada o que se perciba de una manera u otra. Generalmente se presentan bajo un gran riesgo o en condición de incertidumbre.

Existen 4 subtipos de sesgos propuestos por estos dos autores, los cuales son: (1) Disponibilidad, que hace referencia a la toma inconsciente del recuerdo más cercano sobre un caso o situación específica, lo que produce una sobreestimación de la recurrencia del hecho y se convierte en un inconveniente; (2) Percepción selectiva en donde el sujeto omite información y la acomoda a su conveniencia, buscando solo la que se ajuste a sus intereses; (3) Información completa, que se basa en la experiencia personal y se sobrepone a todas las situaciones similares, aun cuando la información de tipo estadístico diga lo contrario y; (4)

la Ley de cifras bajas, que se produce cuando se asume que unos pocos hechos se vuelven representativos de un caso en especial, aunque no sea así.

Estos sesgos, forman parte del proceso natural de toma de decisiones, que funcionan de forma inconsciente haciendo más complejo hallar una línea de acción específica que contribuya eficazmente a la solución del problema inicial. En las organizaciones como se ha mencionado anteriormente, los altos directivos que conforman las posiciones clave de las empresas son los responsables de dirigir y liderar proyectos que impactan de forma importante la organización. Estos sujetos, a pesar de su alta formación académica, experiencia, rasgos de personalidad y competencias o habilidades específicas pueden presentar barreras para una toma de decisiones efectiva que contribuya de forma positiva a la empresa.

Una de estas barreras es la psicológica, ya que un sujeto no puede ser totalmente objetivo al escoger un camino, una información o un procedimiento para llevar a cabo pues tiene prejuicios que van a influenciar su decisión y su objetividad frente a una situación. Dentro de esta barrera se encuentra la ilusión del control, debido a que dentro de las organizaciones estos ejecutivos tienen un poder que les brinda la seguridad de ser dueños de sus procesos y eso no permite que se considere lo incierto de los acontecimientos.

Así mismo, la forma en la que se concibe el problema y se formulan alternativas de solución, podría sesgar la objetividad del problema y la forma en la que se diseñan los planes de acción frente al mismo. Finalmente, pensar en el futuro cercano y no realizando análisis costo beneficio a largo plazo, podría desencadenar consecuencias negativas tanto para la organización misma como para la sociedad (Franklin y Kriegan, 2010).

Estas barreras se evidencian claramente en los escándalos financieros que han ocurrido, debido a decisiones por parte de altos ejecutivos, con poder para dirigir acciones

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

con consecuencias de gran magnitud. Un aspecto común de estos casos, es la baja percepción de riesgo que los responsables tienen frente a las consecuencias a mediano y largo plazo, involucrando con ellos a las personas que tienen a cargo. De este mismo modo la existencia de “zonas grises” dentro del mundo organizacional fomenta que la mayoría de decisiones estratégicas en el mercado se realicen sobre ambientes de alto riesgo e incertidumbre, buscando la curvatura de la ley, optando por decisiones legalmente percibidas como aceptables, pero que no solo son desde el punto de vista ético y moral.

Las presiones de tiempo son otro factor importante a tener en cuenta a la hora de realizar un proceso de toma de decisiones dentro de un contexto organizacional, pues gracias a las demandas culturales y laborales, muchas veces no se dispone del tiempo suficiente para cumplir con los criterios propuestos para tomar decisiones adecuadas y se opta por la heurística y la intuición como es mencionado por Steers (1981).

Identidad y Cultura

La cultura es un concepto que ha sufrido algunos cambios a lo largo de la última mitad del siglo XX. A partir de la década de los 70, se podría entender la cultura como pautas o patrones de significados, que han sido creados por nosotros mismos a nuestro alrededor y dentro de los cuales estamos inmersos sin salida alguna (Geertz, 1992). A lo anterior es lo que Max Weber llama “telaraña de significados”, por el hecho de no poder escapar de dicho campo cultural.

La identidad y la cultura son dos conceptos interrelacionados entre sí e inseparables. Según Giménez (2005), la identidad es un elemento intersubjetivo que se desprende de la cultura, es decir la interiorización de la cultura de manera específica, que diferencia y contrasta a unos actores sociales frente a otros actores.

Sin embargo, no podemos llamar a todos los significados como “culturales”, ya que se entiende que entran dentro de esta categoría sólo aquellos que son duraderos relativamente a través del tiempo y compartidos (Strauss & Quin, 1997).

Dicho esto, hay que tener en cuenta que, a pesar de lo expuesto previamente, es un error considerar que la cultura es un concepto que no es dinámico o heterogéneo y que no es modificable de significados, sino que es todo lo opuesto, ya que podría presentar aspectos de movimiento y aspectos que persisten. En otras palabras, los significados de los que está compuesta la cultura son cambiantes y van evolucionando, aun cuando sean relativamente duraderos.

Existen dos aspectos en los que se divide la cultura: “simbolismo objetivado” y “formas interiorizadas” de la cultura (Bourdieu, 1985). El primero hace referencia a las conductas observables como ritos, esculturas, y obras de arte en general, mientras que el segundo se refiere a los esquemas cognitivos por medio de los cuales se interiorizan los significados culturales. Como se ha mencionado, estas dos formas de la cultura son indisolubles y dependen la una de la otra.

Por otra parte, el concepto de identidad se crea partiendo de la inclusión de aspectos culturales, por los actores sociales. Es decir, la identidad es la interiorización de la cultura por los individuos, vista desde la perspectiva de diferenciación y contrastación en relación con otros individuos. La concepción y percepción que se obtenga respecto a la cultura es la que va a definir y dirigir la concepción que se tenga sobre la identidad (Giménez, 2005).

El mismo autor, afirma que en este punto es relevante resaltar que la identidad hace referencia a las individualidades, porque dentro de ella están enmarcados varios conceptos que sólo pueden ser atribuidos a sujetos con conciencia, memoria y mente propia, claro está, al realizar una analogía de las colectividades que brindan pertenencia dentro de

categorías sociales. Sin embargo, la identidad es un término que podría aplicarse también a la faceta colectiva.

Existen algunas diferencias entre las dos caras de la identidad. La identidad colectiva no posee conciencia, ni memoria y psicología propiamente dicha; tampoco están delimitados concretamente, sino que su extensión es heterogénea. En el caso de los individuos, existe un cuerpo físico que delimita hasta dónde llega el “yo” y comienza el “otro”, mientras que en las colectividades no hay fronteras percibibles. Sin embargo, hay que tener en cuenta que una característica en común entre estas dos facetas es que hay una duración en el tiempo.

El hecho de que la identidad colectiva sea cambiante y dinámica, no quiere decir que no conserve los pilares distintivos de una categoría en particular. Para esto también son de relevancia las prácticas, rituales y acciones simbólicas que permiten la identificación con un grupo (Giménez, 2005).

Aunque el concepto de identidad se define como un proceso subjetivo, se debe tener en cuenta que este auto-reconocimiento también debe ser validado por otros con los que se interactúa. Esto quiere decir que la identidad no se da sino dentro de y por los procesos de comunicación e interacción social (Habermas, 1987).

Siguiendo con lo anterior, una persona se define dentro de las categorías y marcos de referencia a los que pertenece, y al mismo tiempo, por las características únicas que lo diferencian de los demás. Esta pertenencia a grupos y categorías específicas, está mediada por la cultura y lo que hemos mencionado previamente como “simbolismo objetivado” juega un papel muy importante en el reconocimiento y fortalecimiento de la identidad. Con esto, se hace referencia a que se necesitan expresiones simbólicas propias de un

determinado grupo, para que un sujeto sea aceptado socialmente como parte de él (Sewell, 1999).

En relación a los fenómenos morales según estudios, los cambios dramáticos a nivel psicológico en cuanto a las estrategias para solucionar problemas, ocurren entre los 20 y 30 años de edad, en donde el sujeto evalúa el rol que tiene dentro de la sociedad y la forma en que se percibe a sí mismo (Velasquez, Andre, Shanks, Michael, Meyer, 1987). Este rango de edad, es el que actualmente trabaja en las grandes organizaciones donde se ven obligados a responder ante las exigencias no solo culturales y psicológicas sino organizacionales (Alexei, 2008).

Una de las cuestiones más polémicas, que se encuentran en el fondo de los escándalos financieros es la percepción de la acumulación de poder que pueden adquirir los directivos de las organizaciones a la hora de tomar decisiones inadecuadas o realizar algún tipo de conducta antiética que lleve a un escándalo económico. Y aunque es verdad que dentro del mundo financiero existen demandas culturales específicas que están ligadas al ideal de éxito y triunfo de las personas, que llevan a aprovechar las oportunidades, y en algunos casos a buscarle la “curvatura a la ley”, no puede ser que estas demandas sean una constante dentro de los escándalos que dirigen grandes empresarios dentro de las organizaciones.

Si se parte de la concepción de la identidad como un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en estrecha interacción simbólica con otros sujetos, (Larrain, 2003) se podría explicar de alguna manera porque los financieros buscan este tipo estrategias comportamentales y analíticas para ser mejores en lo que hacen, ya que la construcción de esta identidad presupone que el sujeto tiene las habilidades

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

necesarias para visualizar su desempeño desde el punto de vista de los otros, actuando bajo el patrón de significados culturales ya definidos dentro del mundo financiero.

Ahora bien, el sistema financiero presenta, como todo grupo humano, un conjunto de valores identitarios que regulan y actúan sobre el auto-reconocimiento y la conducta (Bourdieu, 1988). Estas demandas se operacionalizan a partir de las definiciones de cargo y los catálogos de competencias que se establecen como perfiles de exigencia y evaluación de pares y superiores.

La toma de decisiones dentro del mundo financiero gira entorno a esta identidad y la cultura co-construida con los pares, en donde entran en juego un modelo de elecciones susceptibles y se inicia a considerar el balance entre el riesgo inherente y característico de las operaciones financieras y los límites impuestos por esquemas superiores de valores que usualmente son reconocidos por las mismas empresas, y que responden a la responsabilidad social de la operación profesional.

Ética en el Ámbito Educativo

Ahora bien, la reciente evolución de la corrupción universitaria es francamente una representación interna de la dinámica social que se vive en nuestro país. La causa de este fenómeno, algunos estudios consideran que es la falta de valores tradicionales reemplazados por la identificación del éxito personal exclusivamente y por la competitividad de tener que hacer todo lo posible para llegar a nuestra meta (Sewell, 1999).

Es importante resaltar una investigación relevante realizada por Jane (1995), en la que se exploraron las reacciones de 412 estudiantes del campo de negocios hacia algunos dilemas éticos del mercado. Los resultados encontrados, tienden a que la mayoría de los estudiantes son preparados para comportarse de forma no ética para así obtener ventajas

tanto competitivas (profesionales) como personales. El estudio también tuvo en cuenta las diferencias por género, encontrando que las mujeres utilizan la toma de decisiones éticas en mayor medida que los hombres, por lo que se llega a la conclusión de que la inclusión de las mujeres en el campo de los negocios y las finanzas, podría producir un sistema económico mucho más ético. Del mismo modo, la edad cronológica de los participantes influyó en la probabilidad de las conductas no éticas. Así, a menor edad hay mayor probabilidad de no utilizar las herramientas éticas a la hora de tomar decisiones. Siguiendo lo anterior, se espera que los estudiantes no extrapolen sus decisiones a la vida laboral en las mismas proporciones.

Al final del texto, se realizan varias recomendaciones para continuar el trabajo en el campo de la ética empresarial, entre las que se destacan la necesidad de una conciencia mayor acerca de la relación entre la ética y la ley (y su diferencia) en el ámbito educativo; y continuar con las investigaciones sobre las variables demográficas, específicamente en el género que podrían determinar el comportamiento ético (Jane, 1995).

Aunque el anterior texto fue publicado ya hace varios años, brinda un aporte importante, que va en congruencia con supuestos sobre ética y el rol en el campo financiero que son de relevancia para este texto.

En otra investigación, el autor Carlos Hernán Pérez (2006), discute en su artículo el papel de la bioética dentro de la carrera de administración de empresas concluyendo que las acciones gerenciales, por ser un proceso humano y afectar a las demás personas a través de la toma de decisiones del sujeto encargado, debe estar íntimamente ligado a la bioética empresarial y sugiere en sus conclusiones que este sea un tema a tratar dentro de los programas de capacitación empresarial y en los currículos de los programas de formación

tanto en pregrado como en postgrado para un mejor desempeño de los administradores y de las organizaciones.

Echeverría (2013) propone un modelo de enseñanza de la ética desde las virtudes, las cuales define como “cualidades estables afectivas, disposicionales e intelectuales, que predisponen y anticipan a realizar elecciones moralmente excelentes”. Todo su planteamiento se basa en que, aun cuando la ética es percibida hoy en día como una parte importante de la formación educativa y académica en las diferentes etapas de la vida académica y profesional, es entendida desde una tercera persona, desde afuera, concibiendo así una ética normativa y legal, en donde se procura el cumplimiento de las estipulaciones legales y normativas, como prioridad.

Siguiendo por esta misma línea de pensamiento, Argandoña (2011) afirma que lo relevante son los cambios que ocurren en el individuo que toma la decisión a la hora de pensar en las consecuencias que sus actos tienen en los demás y en él mismo, puesto que gracias a dichos cambios es que se podría dar una explicación de cómo es que la capacidad que se posee para tomar decisiones, mejora, empeora o se mantiene igual.

Desde esta perspectiva, se incentiva a pensar en lo moral como “virtudes” que nacen desde el interior (y que no son impuestas), que además son constantes y que determinan nuestras acciones y decisiones. Por lo tanto, la toma de decisiones es un proceso en constante movimiento y que va a estar determinado por lo que el sujeto vaya aprendiendo en sus experiencias y cada vez que realiza una elección.

El problema con lo anterior es que la mayoría de las personas, como ya se mencionó previamente, no concibe la ética de esta manera. Para las personas que trabajan en organizaciones y empresas, la ética es una herramienta que se usa con el fin de obtener otro tipo de metas, mayoritariamente económicas y así mismo los economistas consideran que

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

las decisiones que se toman en su campo no son de orden ético, sino de orden técnico y racional, por lo que se deja a un lado el papel que juega la moral. (Argandoña, 2011).

También sucede que no se da la importancia suficiente al individuo que realiza la acción, sino que se vuelca toda la atención en la acción como tal, por lo que haber adquirido o desarrollado una virtud no será tenido en cuenta en el futuro a la hora de ejecutar alguna conducta (Abbà, 1992).

Es una responsabilidad fomentar dichas virtudes por parte de las instituciones educativas, los docentes y de los mismos estudiantes, en los diferentes ambientes en los que se desenvuelve, ya que de ello depende el futuro manejo de la ética a nivel social (Echeverría, 2013).

Objetivos

General

Proponer un modelo de evaluación en toma de decisiones éticas, apoyados en el trabajo psicológico en toma de decisiones, utilizando como mediador herramientas de terapia cognitiva aplicada a las organizaciones.

Específicos

Identificar algunos modelos representativos de evaluación psicológica de toma de decisiones.

Evaluar a través de CBT los modelos de toma de decisiones en las organizaciones

Definir la relación de las demandas identitarias del entorno corporativo con la toma de decisiones éticas.

Indicar las posibles fallas de las intervenciones psicológicas de formación y fortalecimiento de la ética empresarial

Metodología

Planteamos una revisión teórica de los principales aportes en el campo de la evaluación de toma de decisiones que son proactivas y de riesgo vinculadas a la capacidad de toma de decisiones, para proponer un esquema orgánico de evaluación y consultoría en toma de decisiones de riesgo proactivo y legal.

Existen algunos criterios que permiten garantizar la calidad de la investigación cualitativa. Cohen y Cabtree (2008), proponen siete criterios basándose en análisis de contenido en las publicaciones: (1) llevar a cabo investigación ética; (2) la importancia de la investigación; (3) la claridad y la coherencia del reporte de la investigación; (4) uso de métodos apropiados y rigurosos; (5) atender al sesgo de los investigadores; (6) importancia de establecer validez o credibilidad; (7) importancia de verificación o fiabilidad.

También existen varias técnicas de verificación usadas en la investigación cualitativa, que son utilizadas para garantizar la confiabilidad de la investigación. Algunos de estas son: “member checking” que hace referencia a que los datos, son evaluados con los miembros de los grupos de los que se obtuvieron los originalmente. También se encuentra el “peer checking” el cual es el "proceso de exponerse a un compañero desinteresado de manera paralela a una sesión de análisis y con el fin de explorar los aspectos de la investigación que de otro modo permanecerán sólo implícita en la mente del investigador" y la triangulación, que es el uso de múltiples fuentes de datos para producir entendimiento (Rolfe, 2006); (Cohen y Cabtree, 2008).

Discusión

Como se ha mencionado anteriormente, existen varios factores, tanto internos como externos, que influyen en la toma de decisiones y la elección de las personas frente a determinadas alternativas (Franklin y Kriegan, 2010). Esto quiere decir que el proceso de toma de decisiones es complejo y no se debe tener en cuenta únicamente aquellos aspectos individuales, sino también los aspectos situacionales, contextuales, relacionales e interpersonales que juegan un papel fundamental a la hora de realizar una acción ética o no ética.

En un meta-análisis realizado por Kish-Gephart, Harrison y Treviño (2010), en el que se buscaba proponer un marco para entender la toma de decisiones no éticas en el trabajo, se plantearon 3 categorías y varios factores dentro de cada una de ellas, que podrían estar relacionados con llegar a tomar decisiones antiéticas en las organizaciones. Se tomaron en cuenta (1) las características individuales (2) las características de los problemas morales y (3) las características del ambiente organizacional. Cada una de estas categorías actúa simultáneamente e interviene en el proceso de la toma de decisiones de forma constante, sin importar si el individuo tiene un cargo menos o es parte de los directivos de la organización.

Dentro de la primera categoría encontramos factores como el desarrollo cognitivo moral, el idealismo, el relativismo, el maquiavelismo, la satisfacción con el trabajo, el locus de control, el género, la edad y el nivel educativo. Como resultado, se encontró que un bajo desarrollo cognitivo moral, las personas que se manejan de acuerdo a la circunstancias, las que manipulan a los demás para obtener ganancias propias son más propensos a tomar decisiones antiéticas en el trabajo. Estas características individuales son “negativas” en el

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

sentido en que también promueven que estas conductas se repliquen y propaguen dentro de la cultura de los negocios, lo que produce la sensación de “normalidad” entre los miembros de las organizaciones (Franklin y Kriegan, 2010).

También se encontró que no existen diferencias con respecto al género, la edad o el nivel educativo, a la hora de tomar decisiones no éticas. En el estudio realizado, no se encuentra relación significativa con respecto a estos 3 aspectos y la conducta anti ética, así como tampoco se encuentra relación significativa entre los elementos demográficos y las características psicológicas como tal (Kish-Gephart, Harrison y Treviño, 2010).

Aunque mencionan que se encontraron varias teorías sobre la diferencia en la que procesan la información hombres y mujeres, a la hora de actuar por medio de estos rasgos, se llega exactamente a los mismos resultados. Esto discrepa con lo que se encuentra en el texto de Jane (1995), en el que se afirma que las mujeres toman decisiones éticas en mayor medida que los hombres, así como que la edad de los sujetos influye en las elecciones que se hacen (Velasquez, Andre, Shanks, Michael y Meyer, 1987), quizás porque se está relacionado con el desarrollo cognitivo moral, aunque esto podría ser una pregunta relevante para futuras investigaciones, pues se sabe que las personas relativamente jóvenes (20-30 años de edad) son la gran mayoría en las organizaciones en la actualidad, y deben dar respuesta a demandas tanto psicológicas, como culturales y empresariales (Alexei, 2008).

Con respecto a la segunda categoría, que hace referencia a las características de los problemas morales, en el estudio se tienen en cuenta la concentración del efecto, la magnitud de las consecuencias, el consenso social, la proximidad y la inmediatez temporal. Lo que arrojaron los resultados es que estos aspectos están determinados por la percepción que se tiene sobre el caso específico sobre el cual se va a realizar la toma de decisiones, es

decir, entre más positivas se perciban las consecuencias para los otros, menos intención anti ética se producirá, mientras que si es de la forma contraria y se percibe como un “mal caso”, entonces aumenta la probabilidad de que las alternativas que van en contra de lo que es aceptado socialmente (moral) sea elegido por sobre las demás alternativas (Kish-Gephart, Harrison y Treviño, 2010).

El inconveniente en este punto, es la gran falta de información sobre las posibles consecuencias que podría traer, elegir una u otra opción, pues como menciona Squillace (2011), se tiende a escoger la que percibamos más provechosa para nosotros y conlleve más beneficios y ganancias de diferente tipo. De nuevo, acá es donde entra el riesgo y la incertidumbre, las cuales aumentan la probabilidad de tomar decisiones que no son adecuadas a mediano y largo plazo o que van a afectar de forma negativa de maneras que no se han previsto parcial o totalmente (Cano y cols, s.f.).

Como última categoría se encuentra las características del ambiente organizacional, en donde se toman el clima cultural egoísta, el clima cultural benevolente, la cultura ética, la existencia de un código y la aplicación de dicho código. Se encontró que existen “barreras” que se crean por buenos o malos ambientes sociales. Un ambiente egoísta en el que hay una tendencia a promover el desarrollo propio de cada miembro de la empresa, aumenta la probabilidad de tomar decisiones no éticas en las organizaciones. Por el contrario, si el clima es benévolo y se promueven objetivos comunes, y se fijan metas en colectividades y se piensa en grupo, se disminuye la probabilidad de realizar acciones no éticas (Treviño, 1990).

De nuevo, es relevante mencionar el texto de Jane (1995), pues menciona que en la enseñanza ética en las universidades y, específicamente, en el campo de las finanzas y negocios, a los estudiantes se les convence de que se debe ser “agresivo” y extremadamente

competitivo para alcanzar propósitos personales y metas individuales, por lo que el ambiente egoísta, como es mencionado en el meta estudio, viene interiorizado desde antes de ingresar a las organizaciones muchas veces y simplemente se replica un modelo cultural.

Lo anterior es congruente con lo que se halla en la teoría de Bourdieu (1988), en la que se afirma dentro de los grupos humanos existen conjuntos de valores que son los que regulan y actúan sobre el comportamiento y el auto-reconocimiento. Esto quiere decir, que muchas veces, los sujetos que se encuentran inmersos dentro del campo de las finanzas y la economía, replican las faltas éticas y errores buscando la competencia y mayores logros sin medir bien las consecuencias que aquello trae consigo.

Es conveniente repetir, que estas tres categorías están en constante acción sobre la toma de decisiones de las personas y que cada uno de los factores que se mencionaron es importante a tener en cuenta a la hora de evaluar cómo se es el proceso de toma de decisiones. Así como fue mencionado anteriormente, casi el total de las organizaciones tiene un modelo de toma de decisiones y además un código de ética o de conducta que es creado para garantizar el buen comportamiento de los empleados. Sin embargo, muchas veces esto no se cumple por parte de las directivas, que sienten que por su cargo están exentos del cumplimiento de las normas o por la presencia de obstáculos que impiden que se lleve a cabo un proceso apropiado para la toma de decisiones (Franklin y Kriegan, 2010).

El resultado final del meta-análisis concuerda con la teoría propuesta por Tversky y Kahneman (1974; 1981), en la que se afirma que las personas muchas veces realizamos el proceso de toma de decisiones con base en la intuición, en las emociones y en los atajos mentales. Muchas veces el impulso es el que nos lleva a escoger la alternativa que más se adecuó a nuestras expectativas, basados en la experiencia, nuestras emociones, nuestros deseos, y permitimos que el sistema 2 (racional), se vea permeado por aquellos factores que

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

no van a llevar a unos resultados que no son adecuados y que podríamos evitar si se cumplieran con un poco más de rigidez, los protocolos y normas.

Por último, es importante tener en cuenta que aún existe una falta de información grande con respecto al tema en América Latina y que se requiere de nuevas investigaciones y estudios para comprender mejor la dinámica del proceso de toma de decisiones en nuestros países.

Conclusiones

La ética en las organizaciones aún sigue siendo un tema que requiere de investigación y profundización a niveles más amplios y profundos, pues aunque en las últimas décadas la importancia de la enseñanza de la ética y la práctica ética en las empresas es un tema prioritario, se siguen cometiendo fallas importantes a la hora de tomar decisiones importantes de tipo moral. Posiblemente lo anterior se deba a que la forma en la que se toman decisiones no es la adecuada, ya sea por características individuales, morales o del ambiente organizacional.

Por otra parte, los modelos de enseñanza de la ética y las exigencias en el mundo organizacional, no son suficientes para garantizar una adecuada toma de decisiones en este campo, pues aunque se han implementado programas y proyectos para el entrenamiento ético, muchas veces se hace por requisito y se lleva de una manera muy laxa el control y la supervisión de los procesos de desarrollo ético y moral.

También es importante resaltar que la forma en la que se realiza el procesamiento para la toma de decisiones, está influido significativamente por factores emocionales, la intuición y atajos mentales que no permiten racionalizar adecuadamente las alternativas que se tienen frente a una situación específica.

Referencias

- Abbà, G. (1992). *Felicidad, vida buena y virtud*. Barcelona: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica*, 21, 503-546.
- Alexei, M. (2008). "Business Ethics", The Stanford Encyclopedia of Philosophy.
Recuperado de: <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/ethics-business/>.
- Argandoña A. (2009). "La dimensión ética de la crisis financiera" en Costas A. "La crisis del 2008. De la economía a la política y más allá. Fundación Cajamar. 183-198.
- Argandoña, A. (2011). *La ética y la toma de decisiones en la empresa*. Universia Business Review. ISSN: 1698-5117.
- Autorregulador del mercado de valores. (2006). AMV, autorregulador de la bolsa de valores. Recuperado de
<http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20070413184124.pdf>
- BBC Mundo (s.s). Corrupcion: Seis casos emblemáticos. Recuperado de:
http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml
- Bourdieu, P. (1985). "Dialogue à propos de l'histoire culturelle". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 59, 86-93.
- Canos, L., Pons, C., Valero, M. y Maheut P. (s.f.). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Cohen, D. & Cabtree, B. (2008). Evaluative Criteria for Qualitative Research in Health Care: Controversies and Recommendations. *Annals of Family Medicine*, 6(4), 331-339.

Cyert, R. y March, J. (1965). *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Herrero Hermanos, México.

De Carlos, J. C. (2005). *Después de Kahneman y Tversky; ¿Qué queda de la Teoría Económica?*. Revista de Economía y Estadística. 18(1). 55-98.

De Miguel, E. (1993). *Introducción a la gestión (management)*. Universidad Politécnica de Valencia.

EBEN. (2013). *The Envolving Responsibilities & Liabilities of Ethics Representatives: A Practical Guide*. European Business Ethics Forum.

Editorial Semana. (2012, 8 de Noviembre). Descalabro Bursátil. Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/inversionistas/caso-interbolsa/articulo/descalabro-bursatil/163795>.

El Mundo. (2006, 25 de Mayo). Claves del Caso Enron. Recuperado de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/01/30/economia/1138592963.html>

El Tiempo (2014). Contadores en la mira por grandes escándalos en el País. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/contadores-en-la-mira-por-grandes-escandalos-del-pais/13994576>

El País. (2006, 5 de Julio.) El Caso Enron. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html

Echeverría, C. (2013). *Educación ética: ¿normas o virtudes? ¿Qué giro debe tomar la enseñanza de la ética en la formación de universitarios solidarios?* pers.bioét. 2013; 17 (2). 151-167.

Fernández, J. (1993): “*El papel de la ética en la estrategia empresarial*”. Alta Dirección, n.172.

Toma de decisiones éticas en entorno organizacional

Franklin, E. y Krieger, M. (2010). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México.

García, M. y Vico, A. (2003). Los escándalos financieros y la auditoría: pérdida y recuperación de la confianza en una profesión en crisis. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*. 7(1). 1-24.

Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

Giménez, G. (2005). La cultura como identidad y la identidad como cultura. Instituto de investigaciones sociales de la UNAM. México Distrito Federal, México.

González Labra, M. J., Peralta, H., Artieta Pinedo, M. I. & Ceacero Cubillo, J. (1998). *Introducción a la psicología del pensamiento*. Madrid: Ed. Trotta.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*, vol. II. Madrid : Taurus.

Huber, G. (1984). *Toma de decisiones en la gerencia*. Trillas, México.

IFAC (1995). Auditor's Legal liability in the Market Place. New York

Kish-Gephart, J., Harrison, D. y Treviño, L. (2010). *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 95 (1). 1-31.

La República (2013). El caso Interbolsa. Recuperado de <http://www.larepublica.co/caso-interbolsa>

Lane, J. (1995). Ethics of business students: Some Marketing Perspectives. *Journal of Business Ethics*. 17(7), 571-580.

Lozano, J. (2013). *Toma de decisión ética en la gestión de empresas: la aportación de la neuroética*. *Revista Internacional de Filosofía*. n° 59. pp. 183-196.

Marcoux, A. (2008). "*Business Ethics*", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2008 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/ethics-business/>.

Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.

Mc Gregor, D. (1969). El aspecto humano de las empresas. Ed. Diana: México D.F., 16 y 17.

Miller R. T. (2009). "Morals in a market Bubble". University of Dayton Law Review. Cambridge. MA. 113-137

Mira, H. (2012). Interbolsa y la ética. El Mundo. Recuperado de http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/interbolsa_y_la_etica.php

Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. McGraw Hill Latinoamericana, Bogotá.

Opciones (2004). Parmalat, una historia de fraudes y desfalcos. Recuperado de <http://www.opciones.cu/internacionales/2004-02-07/parmalat-una-historia-de-fraudes-y-desfalcos/>

Pérez Gómez, C. (2006). Bioética, empresa y administración. *Universidad & Empresa*, 5(11), 163-181.

Rama ejecutiva del poder público. (1982). Decreto-ley 2920 de 1982. Recuperado de http://190.147.213.68:8080/HOMEPAGE/ALEGIS_INTER/LEYES_Y_DECRETO_S/LEYES_1887_1989/DECRETO_2920_DE_1982.pdf

Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research. *Methodological Issues in Nursing Research*. Blackwell Publishing Ltd

Santos, F. (2012). Interbolsa. ¿Aprenderemos? Fundación centro del pensamiento primero Colombia. Recuperado de

<http://www.pensamientocolombia.org/DebateNacional/interbolsa-aprenderemos>.

Sewell, W. (1999). The Concept (s) of Cultura. En Victoria E. Bonnell and Lynn Hunt, (eds). *Beyond the Cultural Turn*. Berkeley – Los Angeles – London: University of California Press, 35-61.

Simon, H.(1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar, Madrid.

Simon, H. (1977). *The new science of management decision*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Stenmark, C. y Mumford, M. (2011). *Situational impacts on leader ethical decision-making*. The leadership Quarterly. nº 22. pp. 942-955.

Squillace, M. (2011). La influencia de los heurísticos en la toma de decisiones. *Biología del Comportamiento*. Facultad de Psicología. Buenos Aires, Argentina.

Strauss, C., & Quin, N. (2001). *A cognitive theory of cultural meaning*. Cambridge. Cambridge University Press.

Taboada J. G. (2012). Informe sobre ciegos. Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/articulo/informe-sobre-ciegos/164770>.

Torres M. (2009), “Getting bussines off Steroids; en Friedland J. Doing Well and Good: The Human face of new Capitalism. Charlotte. NC

Treviño, L. K. (1990). *A cultural perspective on changing and developing organizational ethics*. In R. Woodman & W. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 195–230). Greenwich, CT: JAI Press.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211, 453–458.

Sánchez Asiaín, A. (1992). Reflexiones sobre la Banca. Discurso de recepción en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Espasa Calpe. Madrid.

Steers, R. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Glenview, Illinois, Scott Foresman and co. Citado en Blank, L. (1990). *Administración de organizaciones op. cit.*

Velasquez M., Andre C., Shanks T., Meyer M., (1986). “Can Ethics be taught”. *Issues in Ethics Santa Clara University*, 1 (1).

Vitt, E., Luckevich, M. y Misner, S. (2003). *Business intelligence: técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Mc Graw Hill, Madrid.

Zuluaga, N., Molina, P. y Duque. A. (2010). *El caso Enron*. Universidad de Caldas.