

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EMOCIONES Y TOMA DE DECISIONES ÉTICAS: IMPLICACIONES Y
DESARROLLO PARA LA EMPRESA

TRABAJO DE GRADO

DANIEL GRANADA RESTREPO

BOGOTA D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EMOCIONES Y TOMA DE DECISIONES ÉTICAS: IMPLICACIONES Y DESARROLLO
PARA LA EMPRESA

TRABAJO DE GRADO

DANIEL GRANADA RESTREPO

TUTOR: FRANCOISE VENEZIA CONTRERAS TORRES

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
<i>Palabras Claves</i>	4
ABSTRACT.....	5
<i>Key Words</i>	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
a. Planteamiento del problema de investigación.....	7
b. Justificación	8
c. Objetivos	9
d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	9
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	11
2.1 Antecedentes históricos de las emociones	12
2.2 Inteligencia Emocional.....	13
2.3 Inteligencia Emocional y Mindfulness.....	15
2.4 Emociones y toma de decisiones.....	16
2.5 Conceptualización de las emociones desde la sociología	18
2.6 Conceptualización de las emociones desde la neurociencias.....	20
2.7 Ética y toma de decisiones	23
2.7.1 Modelo cognitivo –afectivo de toma de decisiones	30
3. CONCLUSIONES.....	34
4. RECOMENDACIONES	36
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

LISTAS ESPECIALES

Tabla 1. Definiciones de estrategias de toma de decisiones	19
Figura 1. Modelo de toma de decisiones de Rest.....	31
Figura 2. Modelo de toma de decisiones de Rest y el rol de las emociones.	33

GLOSARIO

Ética: Conjunto de reglas o principios que definen una conducta correcta o errónea (Davis & Frederick, 1984). Para fines de este trabajo, la ética se entenderá como un proceso de toma de decisiones donde las concepciones preconcebidas de lo correcto e incorrecto de cada persona son aplicadas para entender la ética de un hecho en particular.

Emociones: Parte de un sistema automatizado que permite al ser humano reaccionar ante el mundo, de una forma inmediata y sin necesidad de pensar. Una emoción está siempre referida a una secuencia de acciones y los sentimientos se refieren a los resultados de esa secuencia, por lo que las emociones son unos programas de acción.

Toma de Decisiones: Desde la sociología se define la toma de decisiones es un proceso de imitación humano o en otras palabras un comportamiento cotidiano imitativo. Adicionalmente es uno de los roles que describen el trabajo gerencial. Se caracteriza por elegir entre dos o más alternativas la mejor opción. Este proceso se puede dar de manera espontánea o de manera estratégica. Este documento busca vincular las emociones, el proceso de toma de decisiones y la ética.

Inteligencia Emocional: Capacidad humana para sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás (Maestres, 2006), o bien es la capacidad que cada ser humano posee, o puede desarrollar, para generar resultados positivos en la gestión de sí mismo y en sus relaciones con los demás (Muñoz & Rodríguez, 2005). De acuerdo a Daniel

Goleman (1995), la inteligencia emocional es la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia.

Liderazgo: Proceso de influenciar, motivar, comunicar y orientar a otros con el propósito de generar cambios basados en valores, principios, visión símbolos e intercambios en común, teniendo en cuenta un contexto específico.

Mindfulness: Concepto que hace referencia al monitoreo que las personas hacen de sus propias emociones, suprimiendo repuestas inapropiadas que sean incoherentes con la razón. La palabra mindfulness enmarca la idea general de conocimiento propio, consciencia de otras perspectivas y atender el presente (Butler & Gray, 2006).

RESUMEN

Los líderes organizacionales se deben enfrentar a retos ambientales del mundo de los negocios y diversas presiones que los ponen día a día en un alto riesgo ético. Sortear dichos riesgos ha demandado cambios sustanciales en las dinámicas de las organizaciones contemporáneas, por lo que las exigencias a los directivos de tomar decisiones acertadas en situaciones de alta complejidad moral son cada vez mayores. Estas decisiones involucran un comportamiento ético de quien las toma, lo cual a su vez está mediado por sus emociones.

A partir de lo anterior se plantea la pregunta que orientará la revisión bibliográfica del presente documento: ¿Cómo influyen las emociones en la toma de decisiones por parte de un directivo? Se buscará con esta pregunta responder si las emociones tienen un papel relevante a la hora de tomar decisiones éticas y cuáles son las herramientas necesarias para los directivos para tomar decisiones óptimas para la organización.

Esta investigación ayudará a entender el comportamiento de los directivos en el momento de toma de decisiones complejas, y ayudará a sentar un precedente claro para poner en práctica a aquellos estudiantes que alcancen un rol gerencial. El objetivo principal de nuestra investigación es describir y analizar a partir de la revisión de la literatura, el papel de las emociones en la toma de decisiones y como éstas pueden afectar el comportamiento ético de los directivos.

Palabras Claves

Toma de decisiones éticas, emociones, inteligencia emocional, ética profesional, liderazgo, intuición, mindfulness.

ABSTRACT

Organizational leaders must face environmental challenges and various pressures in the business world that places them in a high ethical risk. Overcoming these risks has demanded substantial changes in contemporary organizations dynamics, so that managers can overcome increasing requests in situations of high moral complexity and take accurate decisions. These decisions involve ethical behavior of those who take them, which is mediated by emotions.

According to what is mentioned before, comes the question that will guide the literature review of this document: How emotions influence the decision making process of a manager? The answer will seek to answer also whether emotions play an important role in making ethical decisions and what are the necessary tools for managers to make optimal decisions for the organization.

This research will help to understand the management behavior when making complex decisions, and will help to set a clear precedent for those students who reach a managerial role. The main objective of our research is to describe and analyze from the literature review, the role of emotions in the decision making process and how these can affect the ethical behavior of managers.

Key Words

Ethical decision making, emotions, emotional intelligence, work ethic, leadership, intuition, mindfulness.

1. INTRODUCCIÓN

Las emociones son reacciones que surgen del relacionamiento con otros individuos y su ambiente. La prevalencia de las emociones en procesos de toma de decisiones éticas ha sido identificado por diversos investigadores desde varias perspectivas teóricas y filosóficas. No obstante las emociones son usualmente consideradas como un aspecto poco relevante del proceso de toma de decisiones éticas, ya que interfiere con un proceso lógico o racional de toma de decisiones.

Este documento buscará describir la importancia que tienen las emociones en la toma de decisiones y su aporte especial a la toma de decisiones éticas. Se realizará un barrido desde varias áreas del conocimiento, en el que se explique el rol relevante de los directivos, para evidenciar el aporte especial que tienen a la administración como ciencia.

a. Planteamiento del problema de investigación

En los últimos años, el mundo organizacional ha experimentado diversos escándalos producto de decisiones que faltan a la ética por parte de la alta dirección de múltiples empresas. Estos hechos han recibido especial atención de los medios de una forma exponencial (Baker, Hunt & Andrews, 2006). Un evento como éstos trae consigo un fuerte impacto negativo, en primera instancia en la sociedad en general, y por otra parte en la imagen de la organización involucrada, así como también a su competitividad en el mercado (Fang, 2006). Grover (2005),

afirma que la alta preocupación de la prevalencia de la mala conducta de la organización, ha generado un mayor interés en identificar las causas de las prácticas comerciales poco éticas y conductas laborales contraproducentes, que ponga en tela de juicio la perdurabilidad en el tiempo de la organización.

b. Justificación

Dado que gran parte del trabajo del directivo consiste, en tomar decisiones (Brousseau, Hourihan, Larsson & Driver, 2006), llama especialmente la atención que estas decisiones sean las correctas o éticas. De acuerdo a Mesmer-Magnus, Viswesvaran, Deshpande y Joseph (2010) la ética es un proceso de toma de decisión en donde las normas subjetivas de lo correcto y lo incorrecto son aplicadas para asesorar la moral de algún proceso.

Teniendo en cuenta la importancia de la inteligencia emocional, como regulador de las emociones, y la ética en la toma de decisiones y el efecto de las mismas cuando son tomadas por personas en posición de liderazgo, la presente propuesta de investigación pretende describir el papel de las emociones en la toma de decisiones éticas, el cual es un tema que reviste especial importancia en el mundo actual.

Al ser la el proceso de toma de decisiones influenciado por múltiples factores ambientales y procesos cognitivos particulares a cada individuo, se recurrirá al conocimiento alcanzado por diversas ciencias para comprender mejor como se da el proceso de toma de decisiones, especialmente para la administración. Entre estas está la psicología, las neurociencias y la

filosofía entre otras para entender la relación entre la ética, las emociones y la toma de decisiones.

c. Objetivos

Esta investigación buscará describir el comportamiento ético de los directivos, sentando una base de investigación para futuros directivos. El objetivo principal de esta investigación es describir y analizar el papel de las emociones en la toma de decisiones y como éstas pueden afectar el comportamiento ético de los directivos.

Dentro de este objetivo se encuentran enmarcados los siguientes objetivos específicos mencionados a continuación: (a) Describir la conceptualización de las emociones desde diferentes ciencias de estudio y (b) Identificar un modelo cognitivo que permita estandarizar el proceso de toma de decisiones éticas en los directivos.

d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La línea de investigación en liderazgo del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) cuenta con una línea de investigación en liderazgo, cuyo programa “Liderazgo Transformacional”, se centra en el estudio del liderazgo desde la perspectiva del sujeto para contribuir al desarrollo de líderes transformacionales. Así mismo la línea tiene otros programas que estudian el liderazgo como proceso.

Esta investigación vincula estas dos aproximaciones, ya que estudiará las emociones y a su influencia en la toma de decisiones, principalmente enfatizará en las decisiones éticas, lo cual representa las últimas investigaciones que se están realizando en el mundo para garantizar organizaciones exitosas y perdurables a través de una dirección fundamentada en la ética.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A lo largo de los años, la investigación administrativa se ha ido acercando cada vez más, a diferentes campos de conocimiento para hacer de la administración una ciencia integral que se acople a los diferentes requerimientos que los cambios sociales van demandando. Estos cambios responden a la necesidad de renovar la teoría administrativa y el comportamiento organizacional, debido a las exigencias de adaptación dinámica que requiere el contemporáneo mundo de los negocios, en el que los cambios son cada vez más rápidos e impredecibles, por lo cual se exige a sus directivos a tomar de decisiones acertadas en situaciones de alta complejidad. Estas decisiones involucran el comportamiento ético de quien las toma, lo cual a su vez está mediado por sus emociones.

Por la razón anteriormente mencionada la administración necesita aproximarse a ciencias como la psicología, la sociología y la filosofía para tratar de solucionar de manera práctica los múltiples problemas que viene experimentando la administración como disciplina. Uno de estos problemas es la toma de decisiones éticas, fenómeno evidenciado en los múltiples escándalos protagonizados por altos directivos de grandes y pequeñas compañías, en la mayoría de países del mundo.

En estudios recientes en administración ha recurrido a la psicología, la sociología y demás ciencias humanas para sustentar el hecho de que en el proceso de toma de decisiones se ven involucrados más factores que sólo la razón y que además, ésta y las emociones no pueden ser excluyentes la una de la otra. Diversos modelos han tratado de explicar la relación simbiótica entre la razón y las emociones en procesos de decisión (Guzak, 2015).

Según Maestres (2006) el coeficiente intelectual, resulta insuficiente por sí solo y en muchos casos hasta inadecuado, a la luz de las complejidades de los negocios de hoy, lo que pone en evidencia la necesidad latente de un “algo” extra que complemente los múltiples procesos de los negocios.

2.1 Antecedentes históricos de las emociones

Desde la antigua Grecia, ya se resaltaba la importancia de las emociones. Anaxágoras de Clazomene, en el s.IV a.C, afirmaba que toda sensación o percepción humana viene acompañada de una emoción (Jiménez, 2009). En años recientes las emociones han sido objeto de múltiples estudios, y se ha llegado a una mayor claridad respecto a su definición. Damasio (1996) afirma que las emociones son parte de un sistema automatizado que permite al ser humano reaccionar ante el mundo, de una forma inmediata y sin necesidad de pensar. Una emoción está siempre referida a una secuencia de acciones y los sentimientos se refieren a los resultados de esa secuencia, por lo que las emociones son unos programas de acción. En otras palabras, cada experiencia trae consigo una emoción asociada. (Damasio, 2003).

Adicionalmente, Moya (2012) las ha definido como una respuesta innata, producto de la adaptación al medio, como mecanismos de supervivencia evolutiva, por lo que se hace evidente entonces el hecho de que la toma de decisiones tiene un elevado contenido emocional.

2.2 Inteligencia Emocional

Dada la importancia de las emociones en la toma de decisiones, ya que influyen cómo la información que captamos es procesada (Connelly, Devenport, Kligyte & Thiel, 2013), en 1997 Salovey & Mayer (2002), introducen una expresión llamada “inteligencia emocional”, a partir del concepto de inteligencia intrapersonal de Howard Gardner, psicólogo y teórico contemporáneo de la inteligencia. La inteligencia emocional, se define como la capacidad humana para sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás (Maestres, 2006), o bien es la capacidad que cada ser humano posee, o puede desarrollar, para generar resultados positivos en la gestión de sí mismo y en sus relaciones con los demás (Muñoz & Rodríguez, 2005). De acuerdo a Daniel Goleman (1995), la inteligencia emocional es la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia.

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional está compuesta por cinco capacidades fundamentales: (a) la autoconciencia, que es la destreza para identificar y entender las fortalezas, debilidades, emociones e impulsos propios; (b) el autocontrol, que es la habilidad para subordinar las pasiones e instintos al cumplimiento de objetivos; (c) la automotivación, que es la capacidad para mantenerse en una actitud proactiva; (d) la empatía, que es la sensibilidad para comprender las necesidades, motivaciones y problemas ajenos y (e) las habilidades sociales, que son las capacidades de persuadir a los demás y construir redes de aliados y colaboradores.

Adicionalmente, de acuerdo a Gross (2002), la regulación de las emociones se refiere a la habilidad de influenciar el qué, el cuándo y el cómo se experimenta y expresan emociones. Sus investigaciones sugieren que la regulación de las emociones puede ser en un estado consciente o subconsciente, y puede ocurrir antes o después de experimentar la emoción.

Son por las razones anteriormente mencionadas que la inteligencia emocional toma especial importancia, ya que a diferencia del coeficiente intelectual, que en gran parte es genético y tiende a cambiar muy poco a lo largo de la vida, la inteligencia emocional puede ser aprendida a cualquier edad (Goleman, 1995).

Resulta evidente entonces que la inteligencia emocional puede ser un valioso aliado para pasar con éxito del uso de la autoridad, al ejercicio del liderazgo (Jiménez, 2009), al ejercer gran influencia sobre éste, la negociación, la solución de conflictos y la mediación (Pittaluga, 2012). En pocas palabras, una mejor forma gerencial. Según Boltanski & Chiapello (2002) el liderazgo es un tema subjetivo, pero que en esencia es apoyado por la inteligencia emocional. Para ellos la subjetividad en el liderazgo, es la capacidad de escucha y de empatía, como la imaginación de todo ello con el fin de fomentar el desarrollo de un tipo de liderazgo alternativo al tradicional autoritario.

Es por la subjetividad en la toma de decisiones que Gorroño (2008) afirmaba que los profesionales incorporan su subjetividad para el desarrollo de su trabajo logrando obtener organizaciones orgánicas. Adicionalmente planteaba que las emociones están vivas en el mundo organizativo y que éstas afectan de muy diversas maneras a todas las personas que forman parte de una organización, no únicamente a los cuadros directivos, y que adicionalmente éstas se construyen socialmente. Si se sigue este orden de ideas, una organización emocionalmente inteligente actúa con eficacia ante la adversidad, siendo consciente de sus fortalezas y debilidades (Muñoz & Rodríguez, 2005).

2.3 Inteligencia Emocional y Mindfulness

Una aproximación válida al control de las emociones, es el término mindfulness (Langer, 2011), el cual hace referencia al monitoreo que las personas hacen de sus propias emociones, suprimiendo repuestas inapropiadas que sean incoherentes con la razón. La palabra mindfulness enmarca la idea general de conocimiento propio, consciencia de otras perspectivas y atender el presente (Butler & Gray, 2006).

Mindfulness se sobrepone con la inteligencia emocional, en la habilidad de entender y usar información emocional (Salovey & Mayer, 2002). La inteligencia emocional incluye destrezas para identificar emociones, usarlas para ayudar al pensamiento, entender significados emocionales y controlar las emociones. Por su lado, mindfulness va más allá de la inteligencia emocional en que también permite al sujeto ser consciente de cuestiones cognitivas (Mathieson, 2007).

Al igual que la inteligencia emocional, Mindfulness no es innato al ser humano, pero se manifiesta como un set de habilidades específicas, las cuales se pueden aprender. Sin embargo, la diferencia entre uno y otro radica en que está comprobado que la inteligencia emocional puede reducir problemas gerenciales, mientras que para mindfulness no siempre es un sinónimo de éxito (Teasdale, Segal & Williams, 2003).

2.4 Emociones y toma de decisiones

Las emociones también involucran procesos cognitivos que ayudan al directivo a contar con la suficiente información para tomar decisiones acertadas. Estos procesos se vinculan a su vez con la inteligencia, que puede ser (a) práctica o social, entendida como la capacidad que se tiene para trasladar las ideas a la práctica; (b) sintética, que es la encargada de realizar y ejecutar los procesos relacionados con la planeación y (c) analítica, que es la que permite tomar decisiones relacionadas con ideas que se van a poner en marcha.

Todas ellas aportan a la construcción integral de un individuo y son necesarias para el ejercicio exitoso de la dirección. De las tres, la inteligencia práctica es la que es más cercana a la inteligencia emocional, y ambas constituyen pilares vitales para los directivos (Muñoz & Rodríguez, 2005). Sin embargo, la inteligencia práctica debe ir acompañada de la empatía, que es la capacidad de una persona de vivenciar los estados mentales de los demás, sus pensamientos y sentimientos, en otras palabras la identificación mental con el estado de ánimo del otro (García, González & Maestú, 2011).

Por otro lado, existe un valor otorgado por medio de la inteligencia emocional, a los profesionales que saben gestionar el cambio, que tienen o desarrollan una gran capacidad para trabajar con personas muy diferentes, mostrándose flexibles y abiertos cuando se trata de cambiar de proyecto, cargo o posición y con potencial para adaptarse a las circunstancias también cambiantes, lo cual representa para éstos una progresión profesional y reconocimiento en términos económicos (Boltanski & Chiapello, 2002). La anterior afirmación, evidencia el elevado valor agregado que el desarrollo y buen uso de la inteligencia emocional representa para cualquier profesional, lo que en últimas se ve traducido en su capacidad de competir en el mercado laboral.

Si se analiza esta afirmación de acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente, se puede inferir que las emociones están presente en el liderazgo y en la toma de decisiones, ya que la cultura organizativa refleja una serie de normas emocionales que los profesionales han de saber gestionar como habilidad o competencia en sus trabajos cotidianos (Gorroño, 2008).

Por otro lado, las emociones tienen un enorme impacto en el clima organizacional y, por ende, se expresa de forma directa en calidad y productividad (Pittaluga, 2012). Es importante además definir un perfil directivo con el que se pretenda generar un liderazgo basado en aspectos tales como: aconsejar, apoyar y facilitar el que los miembros de un equipo cumplan y desarrollen su trabajo conforme siempre a los objetivos programados por la empresa u organización (Echeverría, 2007). Para Maestres (2006) las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral y la clave está en utilizar las emociones de manera inteligente.

Haidt (2001), identificó dos tipos de emociones, las cuales surgen como consecuencia a cualquier evento ocurrido, y la inteligencia emocional es mediadora y garante de las reacciones y resultados de los eventos subsecuentes. Estas emociones son: emociones integrales y emociones incidentales.

Las primeras hacen referencia a las emociones que vienen de situaciones específicas que son esperadas y las cuales pueden influenciar a priori las acciones consecuentes. Las emociones incidentales, en contraposición, son aquellas que surgen de eventos inesperados. Estas emociones, según el autor, son las más peligrosas como influenciadoras del proceso de toma de decisiones, ya que son capaces de elevar rápidamente juicios de valor subconscientes negativos en la mayoría de casos. La incapacidad de controlar estas emociones puede desencadenar en un resultado desfavorable al tomar decisiones con un mayor impacto negativo. Son por estas razones, que la regulación de las emociones tiene una fuerte influencia en la relación del pensamiento ético y la toma de decisiones (Connelly et al., 2013).

2.5 Conceptualización de las emociones desde la sociología

Desde la sociología las emociones están compuestas por tres dimensiones: (a) la dimensión normativa: en la cual las normas sociales no solo se plasman en las conductas o pensamientos, sino también en las emociones, (b) la dimensión expresiva o normas de expresión emocional: que es la forma en que los actores sociales son condicionados por determinadas emociones, el grado, así como las circunstancias en que pueden ser expresadas para ser comportamientos socialmente aceptados y finalmente (c) la dimensión política: en la cual, las emociones están vinculadas a sanciones sociales, así como el entramado diferencial de acceso a los recursos que posibilita la estructura social de tal modo que los poderosos y los que carecen de poder, viven diferentes mundos no sólo físicos y sociales sino también emocionales (Bericat, 2000).

El proceso de toma de decisiones es bastante complejo. Según Herrera & Lozano (2005) la toma de decisiones es un proceso de imitación humano o en otras palabras un comportamiento cotidiano imitativo. De acuerdo a su investigación, la acción individual es una señal que se envía a un conglomerado social que la absorbe, y a través de sus respuestas, retroalimenta a las decisiones de un individuo. Ellos hacen una comparación con las manadas de animales, en la cual los agentes imitan racionalmente el comportamiento de sus antecesores. En su teoría de modelo de manadas y aprendizaje social, los individuos terminan dando mayor importancia a la creencia pública que a la señal privada que reciben, lo cual refuerza además, la idea de que las emociones se construyen socialmente.

Siguiendo este orden de ideas, la toma de decisiones se ven altamente influenciadas por estrategias sociales heredadas (Mumford et al., 2006). Las personas expuestas a un proceso de toma de decisiones ven activadas las siguientes reacciones previas a la decisión: (a) reconocer

circunstancias, (b) considerar consecuencias, (c) represalias, y (d) ayudar a otros. Las definiciones para estas reacciones se pueden observar en la tabla (1).

Sin embargo, de acuerdo a la investigación científica, todas las decisiones son aparentemente fáciles de tomar y requieren en muchas oportunidades realizar juicios de valor y evaluar posibles consecuencias. El juicio sobre las acciones morales es innato o aprendido (Hauser, 2006). De acuerdo a él, el juicio moral se analiza desde perspectivas multidisciplinares. Como se había mencionado anteriormente, los seres humanos han desarrollado un instinto moral universal, en parte inconsciente, que los empuja a hacer juicios sobre el bien y el mal; lo correcto y lo incorrecto, independientemente de la educación, la cultura, el género o la religión.

Tabla 1

Definiciones de estrategias de toma de decisiones

<i>Estrategias de Toma de Decisiones</i>	<i>Definición Operacional</i>
1 Reconocer Circunstancias	Considerar la causa del problema, los individuos involucrados y principios y valores relevantes.
2 Considerar Consecuencias	Ser receptivo a percepciones, preocupaciones de otros y el impacto de las acciones propias en otros, social y profesionalmente.
3 Represalias	Actuar agresivamente, vengativamente o con malevolencia en respuesta a una situación.
4 Ayudar a otros	Tomar una decisión que ayude a otro individuo, organización, colaborador o industria en vez de enfocarse en una ganancia personal.

Fuente: Adaptado de Mumford et al, (2006).

No obstante, Hauser (2006) también afirmaba que la cultura y la educación pueden modelar las acciones morales, dándoles una orientación distinta a la que sería la tendencia original. Adicionalmente, los seres humanos nacen con reglas abstractas o principios, que cultivados, establecen los parámetros y la guía hacia la adquisición de unos sistemas morales particulares.

Es por esta razón que la facultad moral es un mecanismo inconsciente e innato con el que se juzgan situaciones susceptibles de ser catalogadas como morales, el cual surgió como una adaptación evolutiva a lo largo de millones de años de supervivencia en sociedad.

2.6 Conceptualización de las emociones desde la neurociencias

Desde el correlato neuroanatómico, es decir las estructuras cerebrales que están involucradas en el proceso de la respuesta emocional de las personas, existen dos circuitos cerebrales involucrados llamados la bifurcación de LeDoux. Uno es bajo y rápido, y el otro es alto y lento. Según LeDoux (1996) el primer circuito es bajo porque discurre por la puerta de atrás de la conciencia, es decir es un proceso inconsciente y rápido, porque desde la sensación hasta la reacción transcurren milésimas de segundos. En el circuito alto y lento interviene la conciencia, es decir, se regula por medio de la razón la emoción próxima a sentir.

Este proceso psicológico sustenta la aparente dualidad entre razón y emoción, y su presencia casi permanente en nuestro diario vivir. Se puede afirmar entonces, que la emoción y la cognición se afectan mutuamente, en donde las respuestas emocionales pueden opacar a la

razón, causando comportamientos que pueden llegar a sorprender el yo racional (Derryberry & Tucker, 1992).

El inicio de la investigación acerca de la inteligencia emocional se puede ubicar en el campo de la neurociencia, sin ser acuñado por éste campo del conocimiento con hallazgos como la división cerebral en dos estructuras: el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho. El primero, es encargado de los procesos racionales de reflexión y análisis y el hemisferio derecho, especializado en la identificación de relaciones, asociaciones, intuiciones y dinámicas creativas (Sperry, 1980).

Por otra parte, la neurociencia aportó además, investigaciones que sostienen que dentro del cráneo conviven “tres cerebros” en uno, según el proceso de evolución, es decir, tres sistemas neuronales interconectados; el sistema reptil o instintivo, el sistema límbico que regula la vida anímica y emocional y el sistema de la neocorteza que es la base del pensamiento, el aprendizaje y la memoria Mclean (citado por Peña-Casanova, 2007).

Respecto a la inteligencia emocional, Gardner (1983) cuestionó la idoneidad del coeficiente intelectual como sistema de medida de la capacidad cognitiva del ser humano y afirmó que las personas no poseen una única inteligencia sino variedad de ellas y es la interacción entre estas inteligencias lo que determina la potencialidad de cada individuo. Como se había mencionado anteriormente, los estudios de Gardner sirvieron de base conceptual para definir académicamente el término inteligencia emocional por Peter Salovey y John Mayer, para luego ser desarrollada y divulgada por el psicólogo Daniel Goleman en 1990.

Por otro lado, Moya (2012) sostenía que el cerebro humano tiene una estructura de tipo modular, es decir, el cerebro es capaz de crear nuevos órganos funcionales, lo que haría que algunas zonas tuvieran una mayor especialización (Vygotsky, 1934). Moll, De Oliveira-Souza y Eslinger (2002) realizaron un estudio por medio de resonancia magnética funcional para encontrar si alguna parte del cerebro respondía a estímulos morales. El estudio consistía en mostrar a los sujetos, fotografías con contenido moral y no moral. Ante esto, surgía una activación en la región ventromedial del córtex prefrontal, zona del cerebro especializada en controlar las respuestas emocionales y el proceso de toma de decisiones, en especial el córtex orbito frontal medial derecho, zona especializada en la toma de decisiones.

Durante el estudio, encontraron que las escenas morales activaban la amígdala izquierda, órgano encargado de principalmente de la formación y almacenamiento de memorias asociadas a emociones, y la parte lateral izquierda del córtex frontal. Ahora bien, en la condición moral, se activaba la parte medial izquierda del córtex frontal, el polo temporal izquierdo y el córtex del surco temporal superior cercano al giro angular, todas estructuras cerebrales involucradas en el procesamiento de emociones y toma de decisiones.

Este estudio sirvió de base para afirmar que en el cerebro existe una región necesaria para la generación normal de emociones y, en particular, de las emociones sociales (Koenig et al., 2007). La evidencia sugiere que las personas emplean procesos mentales por fuera de su actividad consciente los cuales los guían en el momento de tomar decisiones éticas (Sonenshein, 2007).

La teoría del marcador somático de Antonio Damasio, estipula que cuando nuestros cerebros guardan información, automáticamente lo asocian al estado emocional de ese momento (LeDoux, 1996). El cerebro constantemente usa esta información, la cual puede afectar la evaluación de una persona, acción, cosa u otro objeto mental (Mathieson, 2007).

Adicionalmente, entre sus hallazgos destacan que para un conjunto selectivo de dilemas morales, la región ventromedial del córtex prefrontal es crítico para realizar sentencias aceptadas comunmente sobre lo correcto y lo condenable, por lo que apoyan un papel fundamental de la emoción en la toma de decisiones éticas o con alto contenido moral.

Otro estudio en particular realizado con resonancias magnéticas del cerebro, demostró que diversas partes del cerebro asociadas a procesos emocionales, las mismas mencionadas anteriormente, se veían activadas durante el proceso de toma de decisiones éticas (Greene, Sommerville, Nystrom, Darley & Cohen, 2001), lo que sugiere que las emociones juegan un rol significativo en el proceso de toma de decisiones éticas.

Son por todas estas razones que han surgido interrogantes acerca de si la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones éticas. De acuerdo a Mesmer-Magnus et al. (2010), la inteligencia emocional es un predictor significativo de la ética individual. En su estudio, hallaron que los trabajadores emocionalmente inteligentes, frente a los bajos en inteligencia emocional, son más expertos en la interpretación de la ética de las acciones de los demás y potencialmente menos propensos a participar en las acciones poco éticas.

2.7 Ética y toma de decisiones

La ética es entendida como el conjunto de reglas o principios que definen una conducta correcta o errónea (Davis & Frederick, 1984). Es coherente entonces pensar que los individuos desarrollan reglamentos éticos de su propia filosofía moral y base de valores (Carlson, Kacmar, & Wadworth, 2002). De acuerdo a esta afirmación, la ética es un proceso de toma de decisiones

donde las concepciones preconcebidas de lo correcto e incorrecto de cada persona son aplicadas para entender la ética de un hecho en particular. El proceso de toma de decisiones éticas involucra complejos retos emocionales, cognitivos, sociales y filosóficos.

Sin embargo, ¿cómo se puede decidir qué está bien y qué está mal? Hay muchas formas de decidirlo. Uno de ellos es el acercamiento teleológico utilitarista, en el que la evaluación del beneficio se centra en el resultado, donde la mejor decisión da el mayor beneficio al mayor número de personas. Kant por su parte, promovía la deontología, o la ética basada en el deber, en donde se evalúa una acción como actor o como sujeto afectado por ésta. Otro acercamiento puede ser el propuesto por Kohlberg (citado por Kahneman, 2011) donde un deseo de justicia es el motivador básico ético. Por otro lado existe la aproximación teológica, en donde se indica que los sujetos deben seguir lo que dicta el Ser Divino, como se explica en la Torá, la biblia o el Corán.

No obstante, no deja de surgir la pregunta, ¿Debe un acto ser juzgado únicamente de acuerdo al código moral de la cultura en la que ocurrió o fue realizado o hay imperativos morales trans-culturales?

Si se traslada esta noción al mundo organizacional, la ética individual ha sido vinculada a un gran número de actividades financieramente contraproducentes para la empresa, incluyendo absentismos, sabotajes, pérdida de producción y calidad, robos, agresiones, abandono del trabajo e infidelidad corporativa (Sackett & DeVore, 2011; Terpstra, Rozell & Robinson, 1993). Argandoña (2011) afirmaba, que la exigencia del comportamiento ético en la organización, radicaba no en el poder coactivo de la ley, ni en incentivos positivos o negativos, sino en la capacidad para desarrollar en el proceso de toma de decisiones, las condiciones para que éstas sean eficaces, atractivas y consistentes.

En los últimos años se ha entendido que la heurística y sesgos cognitivos pueden afectar el proceso de toma de decisión (Kahneman, 2011). Por ejemplo la noción de los sistemas de Kahneman (2011), en el que se define que el ser humano tiene dos sistemas que influyen la toma de decisiones éticas: (a) Sistema 1, el cual es el sistema de toma de decisiones rápido, intuitivo y automático y (b) Sistema 2 el cual son aquellas decisiones deliberadas y procesadas en un periodo de tiempo mayor.

Lo que resulta más llamativo del estudio de Kahneman, es que las personas son más vulnerables a cometer errores al “pensar rápido” cuando se encuentran en situaciones estresantes, ya que en dichas situaciones se ven inclinados a sobre simplificar los problemas y actuar rápido. De acuerdo a Pronin, Puccio & Ross (2002), las situaciones estresantes, interrumpen los procesos cognitivos de las personas, logrando que éstas se enfoquen más en sus posibles pérdidas al corto plazo, para evitar futuro estrés y dar una pronta solución al problema, sin tomar en cuenta las posibles consecuencias y repercusiones de sus actos.

El impacto de pensar rápido combinado con un alto estrés emocional tiene el efecto de aumentar las posibilidades de que el proceso de toma de decisiones se vea condicionado por el actuar principalmente en intereses propios de cada sujeto, por lo que éstos pueden perder una perspectiva más amplia de los factores que afectan o impulsan la toma de dicha decisión (Kern & Chugh, 2009).

Investigaciones recientes han identificado diversas variables que muestran por qué y cuándo un empleado decide realizar actividades contraproducentes. Variables como la personalidad, asociada a la conciencia, características del trabajo, asociadas a la autonomía laboral y ambiente corporativo, asociado al clima de honestidad en la organización, se correlacionan con comportamientos contraproducentes (Sackett & DeVore, 2001).

No obstante la integridad y creencias individuales de lo que constituye un comportamiento ético y no ético puede también predecir una tendencia a realizar acciones contraproducentes en el lugar de trabajo. (Terpstra et al., 1993).

La ética en la organización no consiste solo o fundamentalmente en la aplicación de normas, códigos o principios establecidos desde fuera, ni en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. El carácter ético de una decisión dependerá del desarrollo de la capacidad moral del individuo y de su capacidad de actuar correctamente. Adicionalmente, la ética no puede ser entendida como un conjunto de criterios sociales, legales o morales, añadidos desde fuera del proceso de toma de decisión, ya que el comportamiento virtuoso viene determinado por aprendizajes previos y una formación moral única de cada persona (Argandoña, 2011).

Son por estas razones que la toma de decisiones éticas involucra no solo los estándares éticos de cada individuo, sino también las percepciones que éste tenga del predominio de las acciones poco éticas alrededor de él (Newstrom & Ruch, 1990). La evidencia sugiere que aquellas personas que actúan mal pueden estar motivadas a realizar dichas acciones por el deseo de triunfar o por la necesidad de competir dentro del contexto laboral que se encuentren (Grover, 2005).

Adicionalmente, las demandas del día a día de la rutina de un trabajador pueden causar que cuestiones éticas pierdan importancia en sus labores con el fin de cumplir con lo requerido (Gottlieb, Handelsman & Knapp, 2013). Este proceso ha sido definido por Bazerman & Tenbrunsel (2011), como *desvanecimiento ético*, el cual define al proceso en el que las dimensiones éticas son eliminadas de una decisión y hace que los tomadores de decisiones ignoren las implicaciones de sus decisiones. Resulta claro entonces que los estándares éticos

individuales se relacionan con la percepción de que prácticas poco éticas son precursores necesarios para conseguir el éxito (Mesmer-Magnus et al., 2010).

Investigaciones recientes afirman que usualmente existen tensiones en los directivos entre la forma en la que se comportan (modelos descriptivos), y la forma en la que deberían comportarse (modelos normativos) (Rogerson, Gottlieb, Handelsmann, Knapp & Younggren, 2012), por lo que se hace explícita la necesidad en guiar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, mediante el desarrollo de modelos de decisión que incluyan factores complejos, que en últimas influyeran y ayuden a la toma de decisiones éticas.

Estos nuevos acercamientos incorporan a la intuición (Haidt, 2011), definida como el conocimiento creado por la experiencia, el cual se caracteriza por un “presentimiento” acompañado por emociones, el cual provee una sensación de certeza sin tener una posibilidad de explicarlo racionalmente (Dane & Pratt, 2007), como un factor decisivo a los procesos que influyen la toma de decisiones éticas, ya que ayudan a formar modelos mentales que guían decisiones éticas de alta complejidad (Brock et al., 2008). Sonenshein (2007), argumentaba que la intuición es una fuente de información viable y valiosa al proceso de toma de decisiones.

La intuición provee un aporte bastante importante a la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que apoya la triada necesaria para una decisión óptima, intuición, razón o lógica y emociones (Patton, 2003). Adicionalmente afirmaba que bajo condiciones de incertidumbre, los individuos son mucho más sujetos a confiar en sus intuiciones en el momento de evaluar algún hecho en concreto para tomar la decisión.

Argandoña (2011) asevera que una empresa donde esté en proceso una actividad de deterioro moral, acabará siendo inviable, porque no serán buenos empleados o directivos, aunque reciban premios por su reputación social, aunque su remuneración sea multimillonaria o aunque multipliquen la cotización de sus acciones.

Hay múltiples formas de decidir si una decisión debe involucrar la ética o no. Una visión puede ser la utilitarista, en la que se evalúa impactar negativamente al menor número de personas e impactar positivamente al mayor número como contraposición (Mathieson, 2007).

Según Jones (1991) existen seis factores que impactan la percepción de importancia ética en diferentes situaciones que requieran una decisión, los cuales son: (a) Magnitud de las consecuencias, ya sean dañinas o benéficas (b) consenso social, el cual es un acuerdo de la importancia de alguna decisión (c) probabilidad del efecto, el cual es la ponderación previa del posible resultado de la decisión (d) inmediación temporal, el cual es el tiempo entre la decisión y sus consecuencias (e) proximidad, la cual se representa como la empatía con aquellos afectados o beneficiados por la decisión y (f) concentración del efecto, el cual es el número de personas impactadas por una decisión en particular.

Como se había mencionado anteriormente, la inteligencia emocional se relaciona con la ética en la medida que facilita el éxito (Mesmer-Magnus et al., 2010). De acuerdo a estos autores, se espera que individuos con una alta inteligencia emocional, sean menos propensos a pensar que para conseguir el éxito deben tener comportamientos poco éticos. Ellos descubrieron además que el efecto que la inteligencia emocional pueda tener en las percepciones de ética y de éxito, son completamente mediadas por la autoestima.

En otras palabras, los individuos con una elevada inteligencia emocional se ven menos inclinados a percibir los comportamientos poco éticos como una herramienta necesaria para alcanzar una posible ventaja competitiva en el ámbito laboral. Estos hallazgos corresponden a los encontrados por Schutte , Malouff, Simunek, Mckenley, & Hollander. (2002), quienes hallaron que una alta inteligencia emocional estaba asociada a un estado de ánimo positivo y por ende a una mayor autoestima.

En este sentido, un individuo con una baja inteligencia emocional, típicamente tiene poca confianza en sus propias capacidades y habilidades, por lo que para llegar a ser exitoso, puede llegar a verse tentado a comportarse de una forma poco ética para tener una ventaja competitiva frente a otros, e incluso llegar a justificar el uso de métodos poco éticos (Gundlach, Douglas & Martinko, 2003). Trevino & Youngblood (1990) advertían además que las decisiones éticas tienen un componente normativo-emocional en el que los individuos usualmente deben lidiar con sus emociones en el momento de tomar una decisión, considerando si en realidad se está tomando una buena decisión.

Si se hace un análisis desde el punto de vista utilitarista o de posibles beneficios que se puedan obtener cuando se colabora con una empresa, Argandoña (2011) los resumía en tres: (a). resultados extrínsecos, que la empresa le proporciona como remuneración o ascensos y desarrollo profesional. (b). resultados intrínsecos, que no le son proporcionados por la empresa, sino que se producen en la persona misma, como satisfacción laboral o aprendizaje de nuevos conocimientos y capacidades y finalmente (c) también puede buscar resultados en otras personas, como satisfacción de los clientes o ayuda a otros empleados, que posiblemente darán lugar a aprendizajes intrínsecos.

Estos tres tipos de resultados implican que el empleado actúe bajo tres motivaciones (a) extrínsecas, (b) intrínsecas y (c) trascendentes, si el individuo trata de lograr los aprendizajes de las otras personas con las que interactúa.

Ahora bien, estos resultados y motivaciones exigen que todas las decisiones se deban evaluar desde tres puntos de vista, como la eficacia de la remuneración recibida, lo atractivo para el empleado del trabajo ofrecido o que tiene y la consistencia de la relación entre el empleado y la empresa. La consistencia es la más importante de las tres porque es la que muestra si las decisiones que se toman ahora harán posibles o no, las futuras interacciones entre los miembros de la organización con otros agentes. Un fallo en la consistencia significa un aprendizaje negativo en el empleado, donde éste reduce cada vez más su capacidad de identificar lo que realmente es importante en sus decisiones (Argandoña, 2011), donde se hace evidente una vez más el rol crítico de la inteligencia emocional.

2.7.1 Modelo cognitivo –afectivo de toma de decisiones éticas

Diferentes autores han tenido una aproximación de construcción de diferentes modelos de toma de decisiones. Uno de ellos Rest (1994), hablaba del modelo de acción moral, el cual describe como varias estructuras cognitivas y procesos involucrados en el proceso de toma de decisiones éticas se combinan para producir el comportamiento ético de los individuos (Figura 1).

COMPONENTES DE DECISIÓN ÉTICA

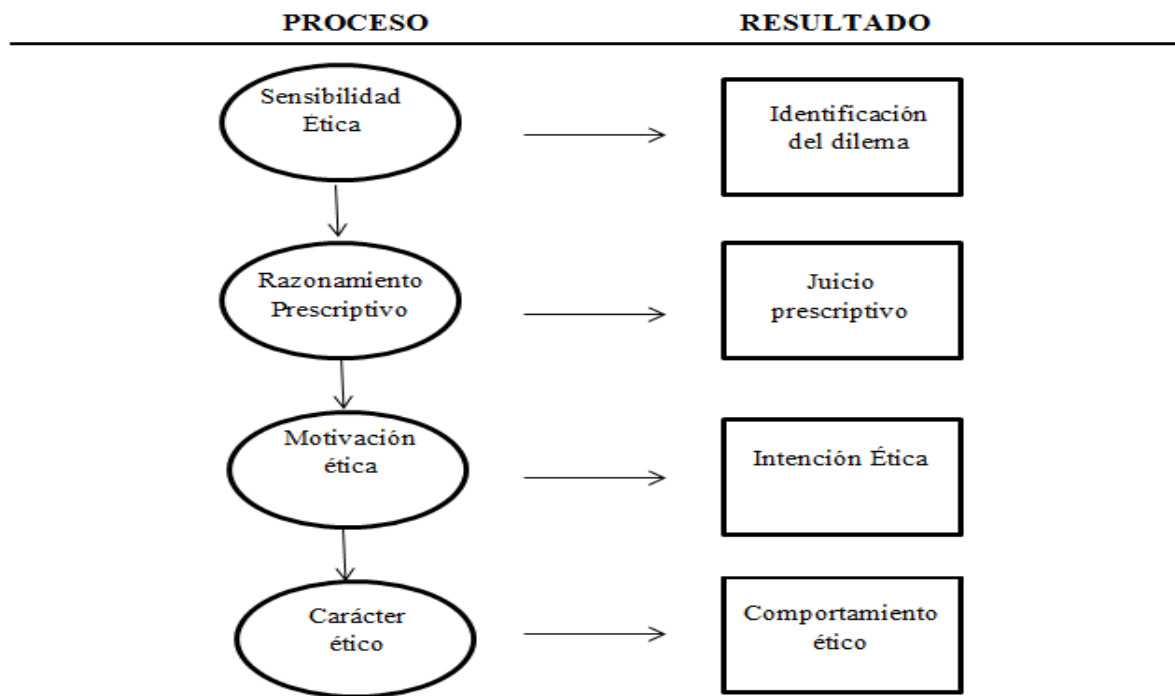


Figura 1 Modelo de toma de decisiones de Rest. Muestra los procesos involucrados en la toma de decisiones éticas con sus respectivos resultados.

Fuente: Adaptado de Gaudine & Thome. (2001)

El modelo distingue 4 componentes intrínsecos al proceso de toma de decisiones éticas. El primer componente es la *sensibilidad ética* a que un dilema ético existe. El segundo componente es el *razonamiento prescriptivo* de la “solución ideal” al dilema ético identificado previamente. El tercer componente, *motivación ética*, involucra la formulación de la intención ética individual de si cumple o no con el juicio ético. El resultado del tercer componente es una opción subjetiva de decisión ética. El cuarto componente resulta en el comportamiento ético o la acción per se en resolver el dilema ético, el cual es una función del carácter ético de cada individuo.

Investigaciones posteriores consideraron a las emociones relevantes para incluir en este modelo, ya que afirmaban que las emociones influían cada uno de los cuatro componentes del modelo de Rest (Robertson & Ross, 1995). Gaudine & Thorne (2001), introducen entonces el modelo cognitivo – afectivo para la toma de decisiones éticas.

Este modelo, consideraba cómo las emociones influyen cada uno de los cuatro componentes del modelo de Rest. Entendían a las emociones, como variables compuestas por dos dimensiones: (a) estado emocional y (b) incitación o motivo de acción (Figura 2).

Para ellos la incitación es el componente de las emociones necesario para dar la estimulación cognitiva necesaria para reconocer que un dilema ético existe. Adicionalmente dicho componente incrementa el nivel de atención selectiva necesaria para buscar información que inicie el proceso de toma de decisiones éticas.

Por otro lado el estado emocional en un individuo, permite a un individuo identificar la situación ética, siempre y cuando este sea positivo. Como se había mencionado anteriormente, las experiencias generan emociones que se atan al recuerdo en la memoria. Por esta razón, cuando un individuo se encuentra en un estado emocional particular, la información guardada como experiencias positivas, tendrán disponible más información disponible para la decisión ética próxima a ser tomada. Adicionalmente estos individuos son más propensos a identificar oportunamente dilemas éticos.

COMPONENTES DE DECISIÓN ÉTICA

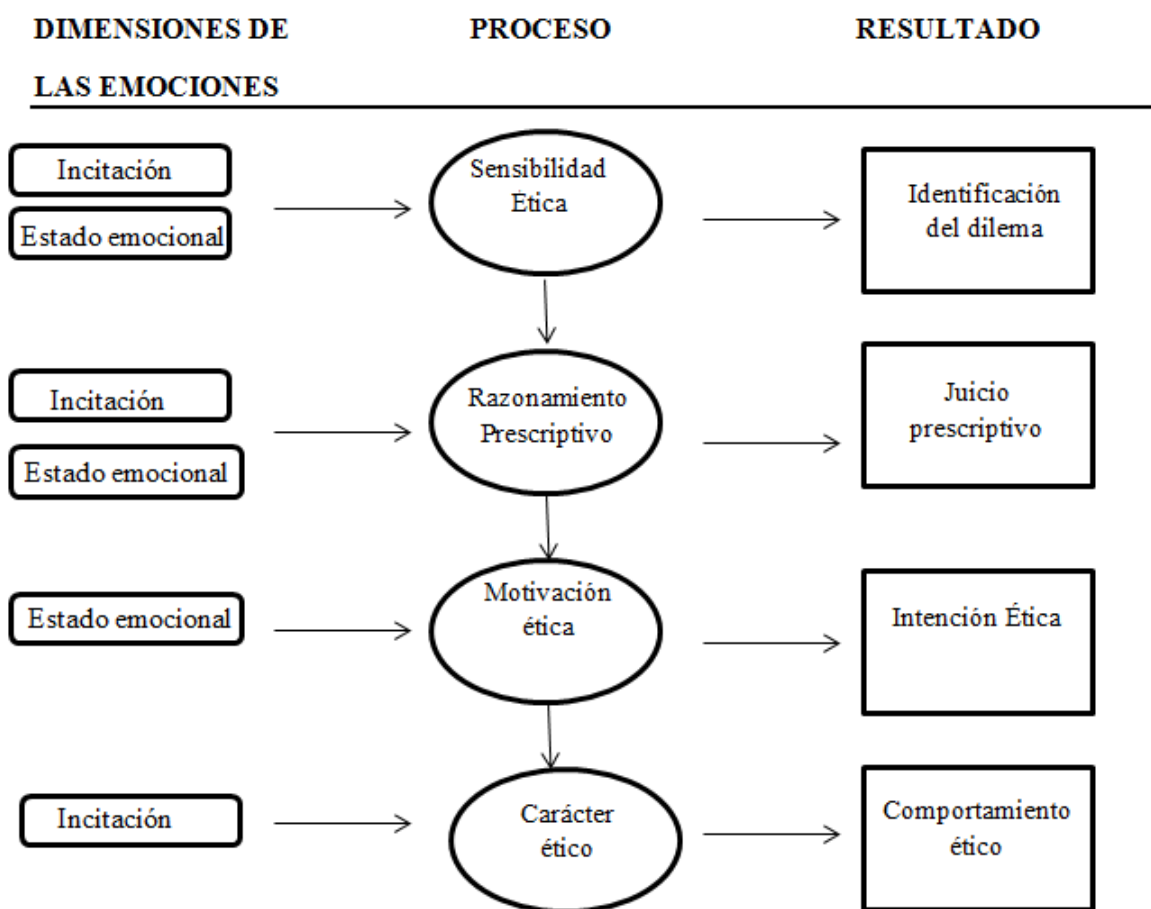


Figura 2. Modelo de toma de decisiones de Rest y el rol de las emociones. Muestra los procesos involucrados en la toma de decisiones éticas con sus respectivos resultados y el rol de las emociones en la toma de decisiones éticas

Fuente: Adaptado de Gaudine & Thorne, (2001)

3. CONCLUSIONES

La pregunta ¿qué es lo correcto? Permanece como una dualidad que años de debate aún no logran entregar una respuesta clara. Sin embargo, los directivos se deben enfrentar a esta pregunta día a día. El estudio de los procesos de toma de decisiones éticas se ha centrado en la razón en los últimos años, demostrando ser corto a la hora de explicar el actuar individual de los directivos.

De acuerdo a la revisión de literatura hecha en el documento, la toma de decisiones éticas debe ser abordada con el apoyo de dos factores importantes para cualquier individuo, las emociones y la ética. Esta es una característica presente en los seres humanos que nos diferencia de cualquier ser, por lo que la experiencia y la influencia de las emociones no puede ser marginalizada. Resulta entonces claro que las emociones son una parte integral del proceso de toma de decisiones racionales y se afirma que las emociones tienen diferentes efectos e influencias en el proceso de toma de decisiones éticas.

Se concluye que la inteligencia emocional cumple un rol importante como mediador de las emociones y que adicionalmente, permite una agilidad mental para discernir rápidamente la mejor solución, lo que significaría para la empresa un ahorro en tiempo y dinero ante decisiones de alta complejidad moral.

La toma de decisiones éticas de los directivos debe mejorar a lo largo del tiempo, en la medida que éstos aprendan a controlar sus emociones, mediante el uso de herramientas como la

inteligencia emocional y mindfulness e incorporen en su plan de desarrollo profesional conocimiento de otras ciencias como la psicología y la sociología.

No obstante la posición de las emociones en el proceso de toma de decisiones éticas aún necesita tener mayor profundización especialmente en su aplicabilidad en las organizaciones y en el establecimiento de comportamientos éticos corporativos aceptados a nivel mundial.

Finalmente, es difícil lograr que todos los directivos interioricen el rol activo de las emociones en la toma de decisiones éticas. Sin embargo es importante que las organizaciones refuercen e interioricen códigos de conducta ética al interior de la compañía, ya que de acuerdo a la revisión literaria, los procesos de toma de decisiones éticas tienen resultados más allá de tomar la decisión per se. La importancia de la toma de decisiones éticas en las organizaciones y la relevante influencia de las emociones en procesos de toma de decisiones éticas retan a que se debe ahondar más en esta área de investigación.

4. RECOMENDACIONES

La administración debe continuar estudiando la toma de decisiones éticas con el apoyo de diferentes ciencias, ya que el individuo es eje central de la dinámica organizacional actual, y es importante entenderlo desde todos sus aspectos que lo hacen un ser racional y emocional.

Se debe promover en las escuelas de administración la incorporación de una educación ética relevante, aplicada y útil, que le de herramientas a los futuros líderes organizacionales para tomar decisiones moralmente acertadas. Crear consciencia de la ética en las decisiones resulta vital, especialmente en un país marcado por desviaciones éticas constantes en todas las esferas administrativas, tanto públicas como privadas.

Adicionalmente las escuelas de negocios deben promover la construcción de modelos de toma de decisiones éticos que sean aplicables y reutilizados al interior de las organizaciones, por lo que también se recomienda a las organizaciones documentar análisis éticos con resultados positivos, ya que pueden servir de ejemplo para ocasiones futuras. Si a estos modelos se le suma la inclusión de actividades auto evaluadoras que le brinden a los estudiantes retroalimentación de su estilo de pensamiento gerencial y las implicaciones éticas que surjan de cada decisión, se podría beneficiar y aportar a su desempeño como futuros tomadores de decisión.

Se propone que dentro de las organizaciones existan comités éticos que ayuden a los directivos a solucionar dilemas morales complejos que puedan tener consecuencias negativas para la organización o que la puedan poner en alto riesgo, ya que generarían mayor información y podrían identificar posibles errores logrando una evaluación acertada de la mejor solución.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 22-30.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. G. (2011). Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Bericat, E. (2000). La sociología de la emoción en la sociología. *Revista de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona*, 62, 145-176.
- Boltanski, L., & Chiapello, E., (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal.
- Brock, M. E., Vert, A., Kligyte, V., Waples, E. P., Sevier, S. T., & Mumford, M. D. (2008). Mental models: An alternative evaluation of a sensemaking approach to ethics instruction. *Science and Engineering Ethics*, 14, 449 – 472.
- Brousseau, K., Hourihan, G., Larsson, R. & Driver, M. (2006). El estilo de toma de decisiones de los directivos experimentados. *Harvard Deusto Business Review*, 146, 20-33.
- Butler, B. S. & Gray, P. H. (2006). Reliability, mindfulness and information systems, *MIS Quarterly* 30(2), 211-224.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. L. (2002). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues*, 14, 15-30.

- Connelly, S., Devenport, L., Kligyte, V., & Thiel, C. (2013) The influence of anger, fear, and emotion regulation on ethical decision making, *Human Performance*, 26 (4), 297 – 326.
- Damasio, A. R. (1996). El error de Descartes: La razón de las emociones. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Damasio, A. (2003). Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the feeling brain. Orlando: Harcourt.
- Dane, E., & Pratt, M. G., (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32, 33 – 54.
- Davis, K., & Frederick, W. C. (1984). Business and society: *Management public policy, ethics*, 5 Ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- Derryberry, D., & Tucker, D. (1992). Neural Mechanism of Emotion, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60, 329 – 337.
- Echeverría, R. (2007). La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica.
- Fang, M. L. (2006). Evaluating ethical decision-making of individual employees in organizations – An integration framework. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 105-112.
- García, E., González, J., & Maestú, F. (2011). Neuronas espejo y teoría de la mente en la explicación de la empatía. *Revista Ansiedad y Estrés*, 17, (2-3), 265-279.
- Gardner, H., (1983). La teoría de las inteligencias múltiples. México D.F: Fondo de Cultura.
- Gaudine, A., & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations, *Journal of Business Ethics*, 31, 175 – 187.
- Goleman, D., (1995). Emotional Intelligence. Nueva York: Bantam.

- Gorroño, I., (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: Luces y sombras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26 (2), 139-157.
- Gottlieb, M. C., Handelsman, M. M., & Knapp, S. (2013). A model for integrated ethics consultation, *Professional Psychology: Research and Practice*, 44, 307 – 313.
- Greene, J. D., Sommerville, R.B, Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An f-MRI investigation of emotional engagement in moral judgment: *Science*, 293, 2105 - 2108.
- Grover, S. L., (2005). The truth, the whole truth, and nothing but the truth: The causes and management of workplace lying. *Academy of Management Executive*, 19, 148-157.
- Gross, J. J. (2002). Affective, cognitive, and social consequences. *Psychopsychology*, 39, 281 – 291.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 229-246.
- Guzak, J. (2015). Affect in ethical decision making: Mood matters, *Ethics & Behavior*, 25 (5), 386 -399.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgement. *Psychological Review*, 108, 814 – 834.
- Hauser, M. (2006). *Moral Minds*. Nueva York: Harper Collins.
- Herrera, J., P., & Lozano, F. (2005). Modelo de manadas y aprendizaje social. *Revista de Economía Institucional*, 7 (13), 133-157.
- Jiménez, R., (2009). Gerencia e inteligencia emocional. *Revista Debates IESA*, 14 (4), 86-87.

- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue. Contingent model, *Academy of Management Review*, 16, 366 -395.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Madrid: Debate.
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009). Bounded ethicality: The perils of loss framing. *Psychological Science*, 20, 378 – 384.
- Koenig, M., Young, L., Adolphs, R., Tranel, D., Cushman, F., Hauser, M., & Damasio, A. (2007). Damage to the prefrontal cortex increases utilitarian moral judgements. *Nature*, 446 (7138), 908-911.
- Langer, E. J. (2011). *Mindfulness: La atención plena*. Buenos Aires: Paidós.
- LeDoux, J. (1996). *El Cerebro Emocional*. Bogotá: Editorial Planeta S.A.
- Maestres, R., (2006). La inteligencia emocional y el éxito en la gerencia. *Revista Debates IESA*, 10 (2), 8-9.
- Mathieson, K (2007). Towards a design science of ethical decision support, *Journal of Business Ethics*, 76, 269 - 292
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Deshpade, S. P., & Joseph, J. (2010) Emotional intelligence, individual ethicality, and perceptions that unethical behavior facilitates success. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (1), 35-45.
- Moya, J. (2012). Las emociones y la toma de decisiones morales. *Revista Moralia*, 35, 155-177.
- Moll, J., De Oliveira-Souza R., & Eslinger, P.J. (2002). The neural correlates of moral sensitivity: A functional magnetic resonance imaging investigation of basic and moral emotions. *Journal of Neuroscience*, 22, 2730-2736.

- Mumford, M. D., Devenport, L. D., Brown, R. P., Connelly, M. S., Murphy, S. T., Hill, J. H. & Antes, A. L. (2006). Validation of ethical decision – making measures: Evidence for a new set of measures. *Ethics and Behavior*, 16, 319 – 345.
- Muñoz, R., & Rodríguez, S., (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial. *Revista Industrial*, 26 (1), 18-24.
- Newstrom, J. W., & Ruch, W. A. (1975). The ethics of management and the management of ethics. *MSU Business Topics*, 29-37.
- Patton, J. R. (2003). Intuition in decisions, *Management Decesion*, 41, 989 – 996.
- Peña-Casanova, J., (2007). Neurología de la Conducta y Neuropsicología. Buenos Aires: Médica Panamericana.
- Pittaluga, C., (2012). La inteligencia emocional en las escuelas de negocios. *Revista Debates IESA*, 17 (4), 46-49.
- Pronin, E., Puccio, C. & Ross, L. (2002). Understanding misunderstanding: Social psychological perspectives, *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement* (pp. 636 – 665). New York: Cambridge University Press.
- Rest, J. R., & Narvaez, D. (1994). Moral development in the professions – psychology and applied ethics, New Jersey: Lawrence Erlaub Associates.
- Robertson, D., & Ross, W. (1995). Decision making processes on ethical issues, *Business Ethics Quaterly*, 5, 213 – 241.
- Rogerson, M. D., Gottlieb, M. C., Handelsmann, M. M., Knapp, S., & Younggren, J. (2012). Nonrational processes an ethical complexities, *American Psychologist*, 66, 325 – 326.
- Sackett, P. R., & Devore, C. (2011). Cunterproductive behaviors at work. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Personnel Psychology*, 1, 145-164. Londres : Sage.

- Salovey, P. & Mayer, J. D. (2002). Emotional Intelligence, *Imagination, cognition and personality*, 9, 185 – 211.
- Schutte N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., Mckenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16(6), 769-785.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking – intuition model. *Academy of Management Review*, 32, 1022 – 1040.
- Sperry, R.W., (1980). Mind Brain Interactions. Mentalism: yes; Dualism: no. *Neuroscience*, 5, 195-206.
- Teasdale, J. D., Segal, Z. V., & Williams, M. G. (2003). Mindfulness training and problem formulation, *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 157 – 160.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A., (1990). Bad apples in bad barrels: A casual analysis of ethical decision making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378 – 385.
- Vygotsky, L., (1934). Thought and language. *MIT Press*, Cambridge.