MODELO EXPLICATIVO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA ÉTICA/NO ÉTICA DEL EMPLEADO Y SU RELACIÓN CON LA CREACIÓN DE VALOR

Pablo Ruiz Palomino, Pablo.Ruiz@uclm.es, Universidad de Castilla-La Mancha

Carmen Ruiz Amaya, Carmen.Ruiz@uclm.es, Universidad de Castilla-La Mancha

Ricardo Martínez Cañas, Ricardo.Martinez@uclm.es, Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN:

El propósito de este trabajo es establecer un marco teórico que nos permita comprender mejor el porqué de la conducta ética/no ética del individuo en el entorno organizacional y facilitar, así, la tarea de la Alta Dirección en mejorar la cultura ética de la empresa. Para cumplir con tal propósito realizamos un análisis exhaustivo de la literatura en ética empresarial que nos permite vislumbrar aquellos factores clave en términos de asociación con la conducta ética/no ética del individuo. Con ello, establecemos las bases de conocimiento que nos permita obtener una cultura ética en la empresa. Pero no es hasta hacer mención a los aspectos positivos que se obtienen como consecuencia de mejorar la cultura ética de la empresa cuando nuestro modelo teórico queda completado. Así, la parte final de nuestro modelo propone que la percepción por parte de los empleados de una cultura ética en la empresa mejorará ostensiblemente sus actitudes laborales, lo que redunda en un mejor funcionamiento organizacional.

PALABRAS CLAVE: Conducta ética/no ética; Cultura organizacional ética; Características individuales, Valor empresarial

ABSTRACT:

The purpose of this paper is to establish a theoretical framework that allows us to better understand the factors influencing ethical or unethical behaviour within the organizational context. Therefore this paper is aimed at helping Top Management in improving the organizational ethical culture. We reviewed the literature on business ethics to extract the key factors that affect an individual's ethical or unethical behaviour, thereby generating a knowledge base to obtain an organizational ethical culture. However our model is not complete until the positive aspects obtained as a consequence of improving the organizational ethical culture are taken into account. We propose that the perception of an ethical culture by employees in the business organization will improve their work attitudes which in turn will result in a better organizational operation.

KEYWORDS: Ethical/Unethical behaviour; Organizational ethical culture; Individual traits; Business value.

1. INTRODUCCIÓN

Si bien la necesidad por las consideraciones éticas en el ámbito profesional y empresarial es un aspecto patente desde el mismo momento en que surgen las profesiones y la actividad empresarial-económica (Vogel, 1991), es durante las últimas décadas cuando el interés por la ética ha pasado a formar parte primordial en la agenda de académicos y profesionales del mundo de la empresa. Y prueba de ello es el incremento sustancial experimentado durante este corto espacio de tiempo en el número de documentos, revistas científicas, reuniones, conferencias, organizaciones, centros de investigación y asociaciones que tratan sobre el tema, las cuales han conducido a su consideración ya no sólo como disciplina académica sino, también, como área profesional[1].

Obviamente, el hecho de que se haya modificado sustancialmente el interés hacia este tema indica la existencia de una serie de nuevas realidades y acontecimientos como motivadores de tal movimiento. Nadie ignora, por ejemplo, la presencia y el protagonismo actuales adquiridos por la actividad empresarial en los diferentes dominios sociales y la presencia del pensamiento económico en todas las esferas de la sociedad. Esta nueva realidad requiere de una fuerza que contrarreste, en parte, esta presencia y trate de humanizar la actividad empresarial (Enderle, 1996). Y no es menos importante el argumento de los grandes desafíos a los que, de la mano de la globalización económica, se enfrenta la humanidad, requiriendo de la empresa una conducta proactiva no sólo en términos tecnológicos y económicos sino también medioambientales y educacionales (Enderle, 1996). Pero, sobretodo, han sido los numerosos abusos morales que han invadido la esfera empresarial durante las últimas décadas (p.e. Ibercop, Banesto, Andersen, Worldcom, "Erika" de Total Fina Elf) los que han jugado un papel destacado sobre esta nueva atención dirigida a la ética. Podemos decir que no hay excepción geográfica y cultural que haya sufrido dichos escándalos (Enderle, 1996) y algunos de ellos han tenido tal repercusión (mediática, económica, legal y social) que han contribuido fuertemente a despertar la conciencia moral de las empresas y sus integrantes, al mostrar la relevancia de su papel y su implicación en la sociedad actual (Enderle, 1996). No obstante, en lo que respecta a la comunidad empresarial, la consecuencia más relevante de la aparición de dichos escándalos no ha sido el despertar moral de su conciencia sino más bien la percepción de que la ética no sólo evita aspectos negativos sino que conlleva, además, aspectos positivos para el funcionamiento organizacional. Como sugieren Treviño y Nelson (2004:23), no sólo el compromiso moral es lo que mueve a la persona a comportarse éticamente bien. El interés individual participa también activamente en dicho proceso (Treviño y Nelson, 2004:23), incentivando a la persona, si cabe todavía más, a comportarse éticamente bien. Y es que, parece ser, que el mayor interés de las empresas y sus dirigentes en relación a la ética no es sólo por hacer lo correcto sino por evitar una mala reputación o conseguir determinados aspectos que bien seguro se cree que mejorarán el funcionamiento organizacional (p.e. mayor credibilidad y reputación ante la sociedad, compromiso organizacional, satisfacción laboral, atracción de los mejores candidatos, etc.) (*Institute of Business Ethics*, 2003; Schwepker, 2001; Romero, 2004).

Bien es cierto que el interés por la ética empresarial no ha sido canalizado de igual forma en el contexto europeo que en el norteamericano; ni siquiera ha seguido una trayectoria similar (Vogel, 1992). Las diferencias culturales, legales y sociales existentes hacen que la sociedad norteamericana enfoque el tema de la ética de una manera diferente a la europea, lo que conlleva que esas diferencias se produzcan también en términos de aplicación al mundo de la empresa (Enderle, 1996; Vogel, 1992; Weaver, 2001). Así, en lo que se refiere al

[1] Desde 1991 lleva funcionando la asociación profesional de agentes de ética, que ha visto incrementado sustancialmente el número de sus miembros y su actividad durante la última década (ver www.eoa.org) (Treviño y Nelson, 2004).

ámbito de la empresa, nos encontramos con que el grado de implantación de iniciativas éticas en el ámbito empresarial norteamericano es muy superior y más frecuente que en el contexto europeo (Enderle, 1996; Guillén, Melé y Murphy, 2002), mientras que, hasta hace unos años, la educación en ética empresarial en las Universidades y la inclusión de la misma en el curriculum del estudiante recibía bastante menos interés en el contexto europeo (Enderle, 1996). No obstante, los datos observados durante los últimos años parecen indicar una evolución convergente de todos estos aspectos y, si bien las características europeas a la hora de enfocar el problema se mantienen, la fuerte influencia anglosajona y, más concretamente, norteamericana, se manifiesta en el contexto europeo en una mayor atención hacia la ética empresarial por parte de la comunidad académica y en un mayor interés hacia la implementación de la ética en la empresa por parte de los profesionales de la empresa.

Así, en el caso concreto del contexto español, podemos afirmar con rotundidad que cada vez es mayor la sensibilidad e interés de la comunidad empresarial hacia la ética (Guillén *et al*., 2002; Frontodona y de los Santos, 2004). Así, mientras que Pin (1992) concluye que a principios de los 90, el interés directivo por la ética era escaso, el trabajo de Martín (1997) refleja que, a mediados de los 90, un 57% de las mayores empresas españolas presentan un código ético o documento parecido sobre ética, un porcentaje que se ve superado en un estudio posterior realizado por Guillén *et al.* (2002) y, éste a su vez, en los estudios desarrollados, recientemente, por FORÉTICA y por el IESE (FORÉTICA, 2004; Frontodona y de los Santos, 2004), los cuales muestran datos bastante elevados en muestras mucho más representativas en lo que a tamaño empresarial se refiere. Además, la actividad académica española en relación a este tema ha crecido sustancialmente durante los últimos años (Guillén *et al*., 2002; Argandoña,1999). Y ese mayor interés por la ética desde la sociedad española también queda patente en el mayor número de propuestas institucionales surgidas al respecto para ayudar y guiar a las empresas en su comportamiento (p.e. informes Olivencia y Winter) y, especialmente, premiar, mediante su certificación y lanzamiento en plataformas institucionales abiertas al público, a las empresas que realmente se caractericen por ser éticamente responsables en su sector de actividad, como es la norma SGE 21[2] propuesta por FORÉTICA -una asociación independiente sin ánimo de lucro creada en el 2000- y la implantación por AENOR de una nueva normativa preocupada por la conducta y la gestión ética de las empresas que, finalmente, parece haber quedado en una Guía de Recomendaciones.

Este nuevo lugar que parece ocupar la ética en el pensamiento de la sociedad española, evidentemente, supone para su comunidad académica una revitalización para seguir trabajando sobre este aspecto, ya que la función principal de la misma reside en servir a la sociedad, en este caso, concretamente, a la comunidad empresarial española, y de tratar de aportar conocimiento de interés que facilite el progreso de ésta. Por tanto, la elaboración de este trabajo se encuentra justificada, principalmente, por la consecución de este objetivo y, para ello, centramos nuestra atención en dos aspectos que creemos de gran interés para la comunidad practicante del mundo de la empresa. En primer lugar, a través de una exhaustiva revisión de la literatura, tratamos de establecer una reducida pero importante compilación de factores de influencia sobre la conducta ética/no ética del individuo organizativo. Con ello, pretendemos, principalmente, mejorar la comprensión sobre los mecanismos que pueden favorecer o dificultar la conducta ética de las personas que trabajan en la empresa y, de este modo, mostrar las pautas que debe seguir la Dirección de la empresa para obtener una mejor cultura ética empresarial. Y en

[2] Norma para la evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las Organizaciones, orientada a introducir valores éticos auditables en las Áreas de Gestión de una organización que desee asumir un compromiso ético y social.

segundo lugar, en este trabajo pretendemos mostrar cómo la generación de dicha cultura ética no sólo repercute positivamente en la sociedad sino que, gracias a ella, se genera valor en la empresa. En efecto, se intuye, gracias a la literatura, que una cultura organizacional ética puede ayudar a atraer y retener a los mejores empleados, contribuir a incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y su satisfacción laboral. Por tanto, a través de vincular la ética con cada uno de estos aspectos, nuestro trabajo pretende hacer visible el valor que una cultura organizacional ética genera en la empresa y, de este modo, estimular un pensamiento y actitud positivos por parte de la comunidad directiva hacia el fomento de la ética en el lugar de trabajo.

2. FACTORES DE INFLUENCIA SOBRE LA CONDUCTA ÉTICA/NO ÉTICA DEL INDIVIDUO EN LA EMPRESA

Como ya antes mencionábamos, los últimos estudios realizados muestran signos de un importante crecimiento de la sensibilidad hacia la ética por parte de la comunidad empresarial española. El hecho de localizar un mayor interés por potenciar valores éticos en el seno de las empresas es una tendencia cada vez más generalizada entre los directivos españoles, que ven a la ética como un factor clave en el éxito de su proyecto empresarial. No obstante, materializar y querer traducir dicho interés en resultados éticos no es tarea fácil y eso es lo que parece mostrar el estudio recientemente desarrollado por el IESE. Así, Frontodona y de los Santos (2004) logran observar un alto porcentaje de empresas españolas que fracasan en su intento de conseguir el compromiso ético que buscaban. Y ello, probablemente, podría reflejar la complejidad y posible desconocimiento a los que se enfrenta el directivo medio español a la hora de mejorar la cultura ética de su organización empresarial[3].

Parece, por tanto, que no es suficiente con la intención de mejorar la cultura ética de la empresa, sino que también es necesario realizar las tareas convenientes de la manera más efectiva posible; y para ello resulta fundamental un pleno conocimiento sobre los factores que influyen de manera importante en la conducta ética/no ética de la persona en la empresa. No es extraño, entonces, que la preocupación por mejorar la comprensión sobre los factores que influyen en la conducta ética/no ética en la empresa haya liderado en sumo grado la agenda de investigación del mundo académico durante años (Ford y Richardson, 1994; Collins, 2000). Y así lo confirma el elevado número de modelos teóricos propuestos hasta la fecha, cuya intención ha sido la de facilitar la comprensión del proceso que lleva a un individuo a decidir o actuar de una manera más o menos ética en la organización (Hunt y Vitell, 1986; Dubinsky y Loken, 1989; Malhotra y Miller., 1998; Treviño, 1986).

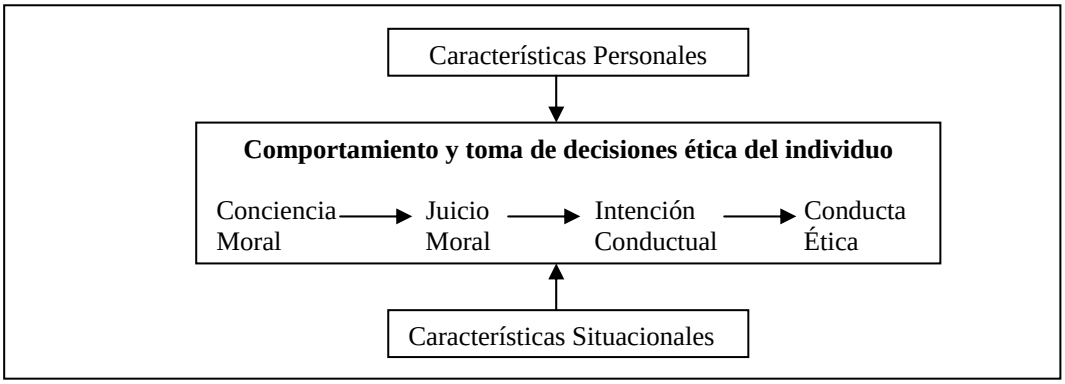
Acudir, por tanto, a un análisis de estos modelos, se torna muy interesante para mejorar nuestro conocimiento sobre este fenómeno. Y así, tras realizar una revisión exhaustiva de los mismos, descubrimos que, salvo algunas variaciones, en todos ellos la secuencia que se sigue es similar (Granitz, 2003). El proceso comienza cuando surge un dilema ético, de tal manera que, si la persona lo reconoce, puede evaluarlo, lo que le permite elaborar un juicio sobre el mismo y sobre la mejor alternativa posible, establecer una intención conductual y, finalmente,

[3] Alguno de los resultados mostrados en este mismo estudio (Frontodona y de los Santos, 2004) pueden resultar esclarecedores en dicho parecer En primer lugar, un buen número de empresas no hacían llegar sus prácticas éticas a todos los niveles de la organización, quedando relegados de ellas los niveles intermedios y más bajos de la empresa y, mostrando así un déficit de comunicación. Y en segundo lugar, el compromiso ético de las personas pertenecientes a dichos niveles era muy inferior en comparación con el que dedicaba la Alta Dirección.

desarrollar la conducta asociada (Granitz, 2003). Pero, dicho proceso no se encuentra libre de influencias, sino que en él intervienen un amplio y variado conjunto de factores que, en todo momento, influyen en el individuo para tomar una u otra acción (Granitz, 2003) (ver figura 1).

En efecto, todos los modelos propuestos recogen la presencia de esta diversidad factorial que, no obstante, puede ser agrupada en dos categorías principales: una que incluye variables que se encuentran asociadas con la persona y, otra que agrupa a todas aquellos factores que definen el contexto en que la persona toma una determinada decisión o acción (Ford y Richardson, 1994). Mientras que el estudio de todos ellos sería de gran interés para el objetivo que se persigue en este trabajo, lo cierto es que su extenso número hace muy difícil su consideración en este trabajo. Por ello, nuestra atención va dirigida sólo hacia algunos de ellos, concretamente, aquellos que, de la literatura existente, parecen mostrarse, en primer lugar, como más influyentes y, en segundo lugar, como ciertamente interesantes por las implicaciones que de su estudio pueden derivarse en beneficio de la literatura.

Figura 1. El proceso de comportamiento y toma de decisiones ética



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

2.1 La influencia de la situación sobre el comportamiento

Es ampliamente conocido que cuando la persona toma una decisión o desarrolla una determinada conducta, siempre lo hace en un contexto determinado y, sabemos que si éste modifica su naturaleza, podemos encontrarnos con que esa misma persona no actúe ni piense de igual manera. Esto, claramente, indica que el entorno o situación en que el individuo se mueve, influye de manera importante en su conducta (Lewin, 1935) y que, por tanto, los factores relacionados con la situación pueden también ser determinantes a la hora de explicar su conducta ética/no ética. La investigación realizada hasta el momento así lo corrobora, mostrándolos, en la mayoría de las ocasiones, con un papel destacado de influencia (Baumhart, 1961; Brenner y Molander, 1977) - cuando no superior (Peterson, Rhoads y Vaught, 2001) sobre la conducta ética/no ética del individuo en la empresa.

En efecto, la literatura referente al tema muestra un extenso número de factores que, aún siendo externos al individuo, influyen de manera determinante en su conducta ética/no ética y que, tras realizar un pequeño esfuerzo de síntesis, pueden ser agrupados en dos categorías principales. Una de ellas se refiere al contexto organizacional en que los individuos se encuentran aportando su esfuerzo. No olvidemos que, por lo general, en el transcurso de la vida, una persona dedica una gran cantidad de tiempo en entornos organizacionales, ya que su

supervivencia depende de esas organizaciones. Por tanto, no resultará difícil que las características de estos entornos se constituyan como una poderosa fuerza de influencia sobre las actitudes y/o conductas éticas/no éticas del individuo. La otra categoría abarca todos aquellos factores que, siendo ajenos también al individuo, no pueden considerarse como organizacionales pues son también externos a la empresa pero que, sin embargo, pueden influir, igualmente, en la conducta ética/no ética del individuo en la empresa. En este trabajo nuestra atención va, principalmente, dirigida hacia el primer tipo de variables, pues al ser más fácilmente controlables por la Alta Dirección, las implicaciones derivadas de su estudio comprenden mayor relevancia pragmática. Y, concretamente, comenzaremos nuestra revisión con el papel desarrollado por el líder en la empresa, el cual se sugiere desde la literatura como el más efectivo en dicho propósito.

El Liderazgo ético

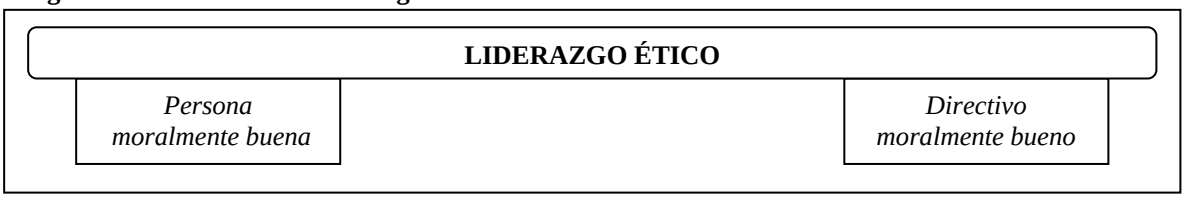
Siguiendo las tesis planteadas por Kohlberg (1969), se establece que las personas modifican gradualmente su razonamiento moral y a medida que lo hacen modifican su manera de pensar hacia una forma más autónoma, la cual adquiere su máxima expresión cuando alcanza los niveles superiores (estadios 5 y 6) propuestos por Kohlberg (1969), en los que las decisiones y acciones tomadas se acercan e, incluso, se identifican con la decisión/acción moralmente correcta (Kohlberg, 1969). Sin embargo, pese a ser un proceso, no todos los individuos pueden llegar a ocupar tales estadios de desarrollo moral. Más bien, la gran mayoría de las personas no alcanzan tales niveles en su razonamiento moral y, éstos, con total seguridad, requieren de la aprobación de un grupo más amplio de personas que tomarán como ***referentes*** (Treviño, 1986:606): familia, amigos, líderes espirituales y compañeros de trabajo, entre otros. En este sentido, el hecho de dedicar una cantidad de tiempo importante en entornos organizacionales hace que éstos, de la mano de las personas que lo conforman, jueguen un papel muy relevante en influir sobre la conducta ética/no ética del empleado, en especial, aquellas personas que poseen cierto poder y autoridad en la empresa. Y qué mejor referente podría tenerse que el liderazgo moral ejercido por el máximo dirigente de la organización empresarial.

En efecto, desde la teoría del Conjunto de Roles (Merton, 1957) se deduce que el grado de autoridad de la persona tomada como referente juega un papel crucial a la hora de influir en mayor o menor medida sobre la conducta y actitudes del individuo organizativo. Como propone Treviño (1986), el poder de influencia de una persona con autoridad legítima es tal que los individuos estarían dispuestos a llevar a cabo cualquier orden a pesar de ser contraria a los dictados de su conciencia. Sin embargo, dicho poder de influencia no sucede sólo por su capacidad de restringir la variedad de comportamientos del empleado (Zey-Ferrell y Ferrell, 1982). Además, el grado de autoridad y los talentos de esa persona hacen que, en condiciones normales, esta persona se perciba como un ejemplo a seguir por el resto de individuos (Baumhart, 1961) y que, en consecuencia, sus creencias y su comportamiento, influyan también en el empleado (Merton, 1957). En este sentido, resulta necesario indicar que el ser humano tiene una predisposición natural que le conduce a esforzarse a comportarse éticamente bien (Koh y Boo, 2001; Viswesvaran, Deshpande y Joseph, 1998; Weaver y Treviño, 1999). De otra manera, difícilmente sería comprensible el hecho de que en todos los estudios realizados hasta la fecha, los individuos encuestados se perciban como más éticos que sus compañeros de trabajo y/o supervisores (Brenner y Molander, 1977; Vitell y Festervand, 1987; Kantor y Weisberg, 2002). Por tanto, no resulta extraño que una persona con cierto grado de autoridad que ejerza un comportamiento ejemplar en esta materia sea tomado como modelo de conducta con

toda probabilidad. Considerando, entonces, que es el gerente o la Alta Dirección de la empresa quien posee ese grado de autoridad en su máximo nivel, podríamos inferir que, la Alta Dirección, percibida como un referente con el máximo grado de autoridad, tiene un poderoso poder de afectación sobre la conducta ética que se sucede en la empresa, ya sea mediante sus creencias o su conducta (Merton, 1957), y así parece confirmarlo una extensa investigación realizada sobre el tema (Zey-Ferrell y Ferrell, 1982; Dubinsky y Loken, 1989; Newstron y Ruch, 1975).

La cuestión que se nos plantea, ahora, es sobre cuáles deben ser los mecanismos o características que tiene que hacer valer la Alta Dirección para influir en la conducta ética del empleado. Está claro que el hecho de que su conducta y creencias sean éticamente ejemplares es clave para lograr un comportamiento similar en los empleados. Sin embargo, puede suceder que aunque la Alta Dirección sí tenga una dimensión moralmente buena, ésta no sea percibida por el resto de miembros organizativos debido a problemas relacionados con el tamaño empresarial. La mayoría de los empleados en organizaciones grandes no interactúan directamente con esa persona o líder moralmente bueno y, cualquier información que reciben sobre ellos recorre un largo proceso de filtración a través de las múltiples capas existentes en la empresa. De esta forma, esta persona, que en realidad es moralmente buena y se comporta así, es muy probable que sea considerada por la mayoría de los participantes organizativos como amoral o éticamente neutral. Por tanto, no es suficiente con ser una *Persona moralmente buena*, la Alta Dirección tiene que transmitir dicha buena moralidad y la importancia de la misma a toda la organización y esto se logra, como Treviño, Hartman y Brown (2000) afirman, mediante el desarrollo de la figura de Directivo moralmente bueno, que es uno de los pilares necesarios sobre los que se sustenta un líder ético (ver figura 2).

Figura 2. Los Pilares del Liderazgo Ético



Fuente: Elaborado por Treviño, Hartman y Brown (2000)

Desarrollar la figura de *Directivo moralmente bueno* en la empresa implica, en primer lugar, *hablar sobre valores éticos en la empresa* y *comunicar*, de forma clara, *la importancia de éstos en las decisiones y acciones tomadas en la empresa*. Esta es una tarea esencial para ejercer el liderazgo ético en la empresa pues, de lo contrario, es muy probable que los empleados no consideren importante la ética en su trabajo (Treviño *et al*., 2000). Claro, que de nada serviría esto si los empleados no perciben esa ética en el comportamiento de la Alta Dirección. *Hacer visible*, en la medida de lo posible, *el comportamiento ético* a toda la organización resulta esencial para influir en el comportamiento ético de los empleados, pues así, la Alta Dirección logra ejemplificar la conducta ética tan anhelada en la empresa (Schroeder, 2002). Por último, el *desarrollo de un sistema de recompensas y castigos* que sea consistente con los valores éticos declarados en la empresa es el último aspecto necesario para completar la figura de Directivo moralmente bueno en la empresa. Siguiendo a Bandura (1977), conocer las posibles consecuencias de ciertos tipos de acciones provee no sólo una función informativa sino también motivadora y reforzadora hacia aquella conducta apropiada que se requiere en la empresa. Por tanto, su

desarrollo es vital para ejercer la figura de Directivo moralmente bueno. Con ella, la Alta Dirección envía señales sobre la conducta que es deseable y no deseable en la empresa (Treviño *et al*., 2000; Treviño y Nelson, 2004) y, lo que es más importante, logra que los empleados sean responsables ante las normas y expectativas éticas transmitidas al vincular la ética con consecuencias personales importantes (Weaver, Treviño y Cochran, 1999a). En definitiva, la Alta Dirección, si bien requiere de una naturaleza moralmente buena para ejercer de líder ético en la empresa, necesita imperiosamente informar a los empleados de cómo deberían comportarse en la empresa o lo que es lo mismo, desarrollar la figura de Directivo Moralmente bueno, lo cual nos mueve a formular la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 1: "*El liderazgo ético de la Alta Dirección, a través del desarrollo de la figura de Directivo moralmente bueno, influye positivamente sobre la conducta ética del empleado*".

No obstante, el liderazgo ético no es solamente desarrollado por la Alta Dirección. En la empresa, también existen personas (líderes) que aún no alcanzando tan alto grado de autoridad, bien poseen cierta autoridad sobre un grupo de personas sobre las que influye en gran medida. Nos estamos refiriendo a los superiores más inmediatos de los empleados, los cuales, además de poseer cierto grado de autoridad, son cercanos a éstos, una característica también propuesta por diferentes autores como clave para que una persona tomada como referente influya de manera más efectiva sobre la conducta y actitudes de las personas (Merton, 1957; Sutherland y Cressey, 1970). Estos líderes, si cabe, pueden ser, incluso, mucho más influyentes que la Alta Dirección. No obstante, son las personas que mayor contacto tienen con los empleados, y éstos, muy probablemente los tomarán como un fuerte referente, como así puede observarse en distintos trabajos (Baumhart, 1961; Brenner y Molander, 1977). En este caso, la naturaleza moral del líder sí es más fácilmente observable, por lo que el líder basará su gran influencia, también, en desarrollar el pilar de la *persona moralmente buena* propuesto por Treviño *et al* (2000). Así, una persona *íntegra, digna de confianza, abierta, preocupada por la gente y justa* será percibida como una persona moralmente buena, lo cual sumado al desarrollo de la figura de *Directivo moralmente bueno*, reforzará el liderazgo ético ejercido por el superior más inmediato de los empleados. Éste, además, al mantener, probablemente, un trato más cercano con la Alta Dirección, se verá influido por el liderazgo ético desarrollado por ésta, lo que nos conduce a proponer lo siguiente:

PROPOSICIÓN 2: "*El liderazgo ético del superior influye positivamente en la conducta ética del empleado*".

PROPOSICIÓN 3: "*El liderazgo ético ejercido por la Alta Dirección influye positivamente en el liderazgo ético que se desarrolle por parte de los superiores más inmediatos de los empleados*".

La conducta de los compañeros de trabajo

Al igual que la Teoría de Configuración de Roles (Merton, 1957) constituye un fundamento sólido para indicar la importancia del liderazgo como factor de influencia, también lo es para sostener y apoyar la influencia que presentan otros grupos de referencia sobre la conducta ética/no ética en la empresa. Para Merton (1957), además del grado de autoridad, la distancia entre los individuos adquiere un papel fundamental a la hora de conformar un referente más o menos principal en la vida de cualquier persona en la organización y así argüíamos cuando proponíamos al superior inmediato como un importante influyente sobre la conducta ética/no ética del individuo. Cuanto menor es esa distancia, se comprende que mayor será la influencia ejercida sobre el comportamiento de la persona, lo que, principalmente, se deberá a la mayor interacción existente entre esas personas. Así queda expuesto en la teoría de la Asociación Diferencial de Sutherland y Cressey (1970), en la cual se propone que la

conducta ética/no ética se aprende en el proceso de interactuar con personas que son parte de grupos personales íntimos. Y esto implica tener en consideración relaciones establecidas con un amplio número de individuos, y no sólo superiores o Alta Dirección, sino subordinados y otros compañeros de trabajo y/o colegas con los que la interacción es igual o más frecuente.

En efecto, en la literatura se sostiene que la conducta de una persona puede verse influida por las creencias y/o conductas de otras personas en función del grado de asociación y de contactos con las mismas (Zey-Ferrell, Weaver y Ferrell, 1979). Y así, cuanto mayor fuera el número de contactos e interacciones mantenidos con esos individuos mayor sería la influencia ejercida por ellos sobre la conducta ética/no ética de la persona (Ford y Richardson,1994), aunque sólo sea porque esa interacción provoca el desarrollo de marcos de referencia compartidos (Granitz,2003). Creencias tan extendidas como "*todo el mundo lo hace"* se constituyen como una importante fuerza influyente sobre la ética del individuo, ya no sólo porque puede servir como justificación de la conducta éticamente incorrecta (Newstrom y Ruch, 1975), sino por la propia presión e influencia que éstos suponen para el individuo. Por tanto, podemos decir que la conducta ética/no ética en la empresa puede verse influida por lo que se perciba en el seno organizativo, lo cual es ampliamente confirmado en la literatura (Zey Ferrell *et al*., 1979; Zey-Ferrell y Ferrell, 1982) y queda reflejado en la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 4: "*Una buena moralidad mostrada en sus acciones por los compañeros de trabajo influye positivamente sobre la conducta ética del empleado*".

Política formal de la empresa

Para transmitir y fomentar la ética en el seno organizativo, la Alta Dirección puede hacer uso también de un gran número de herramientas organizativas, que durante todos estos años han proliferado tanto en el contexto empresarial norteamericano como europeo (Guillén *et al*., 2002; Weaver, Treviño y Cochran, 1999b). Por lo general, el instrumento más utilizado para este propósito es la elaboración de documentos formales que tratan sobre las conductas que son o no aceptables en la empresa, lo que es más conocido por el nombre de código ético. Su utilidad ha sido ampliamente corroborada en la literatura (Schwartz, 2001), si bien algunos estudios muestran su disconformidad acerca de su uso para fomentar la ética en la empresa (Cleek y Leonard, 1998). Estos estudios no muestran resultados concluyentes sobre su influencia en el comportamiento ético, achacando dichos resultados a la ausencia de esfuerzo en comunicar el contenido del mismo a lo largo de las diferentes capas de la empresa (Cleek y Leonard, 1998). Por tanto, considerando esto último y también teniendo en cuenta que la sola presencia de un código ético envía señales positivas de fuerte valoración sobre la ética y clarifica que las consideraciones morales sí tienen lugar dentro del funcionamiento organizacional (Adams, Taschian y Shore, 2001), proponemos lo siguiente:

PROPOSICIÓN 5: "*El conocimiento por parte de los empleados de la existencia y contenido de un documento formal sobre ética influye positivamente en su conducta ética*".

No obstante, la implantación de un código es sólo el comienzo de un verdadero esfuerzo en fomentar la ética organizacional (Treviño y Nelson, 2004). En realidad, éste necesita de la utilización conjunta de otros mecanismos para fortalecer su influencia. Y así, el paso inmediato que se debe realizar tras la elaboración del código es el establecimiento de un programa de formación para transmitir el contenido del mismo. Y es que si bien es cierto que el código ético sirve para establecer lo que es o no apropiado dentro de la organización, lo

cierto es que si al individuo no se le clarifica el porqué de la adecuación o inadecuación de esa acción, es posible que no se alcancen los resultados esperados. Una extensa investigación respalda su importancia para influir positivamente en la conducta ética del individuo (Delaney y Sockell, 1992). Sin embargo, son también frecuentes los estudios que no muestran ni el efecto (Martin, 1982) ni la perdurabilidad deseada del mismo (Richards, 1999). Por ello, desde hace tiempo, la comunidad académica investiga sobre nuevos métodos de formación para que ésta tenga los efectos esperados sobre la conducta del empleado y, en este propósito, la exposición a situaciones reales que puedan surgir en la empresa y la discusión en materia de ética se proponen como muy efectivas (Kavathatzopoulos, 1994; Tansey, 2003), lo cual conduce a proponer lo siguiente:

PROPOSICIÓN 6: "*La existencia de programas de formación cuyo contenido trate frecuentemente el tema de la ética influye positivamente en la conducta ética de los empleados, especialmente cuando estos programas sirven para exponer y discutir situaciones o casos reales*".

Finalmente, el establecimiento de una política formal sobre ética en la empresa no sería totalmente efectiva si en su elaboración se pasa por alto la necesaria congruencia en el mensaje que debe existir entre todos los sistemas, procedimientos o mecanismos organizacionales, especialmente, de aquellos mecanismos que derivan en consecuencias personales importantes, como es el caso de la evaluación del rendimiento. El desarrollo de esta práctica de la Dirección de Recursos Humanos no es sólo una forma más de comunicar lo que la Alta Dirección espera del empleado, sino que muestra lo que, verdaderamente, se busca y desea en la organización, pues la información recabada con ella se establece como fundamento básico de desenlaces importantes para el empleado como lo son el incremento del salario, la posibilidad de promocionar y/o el ser despedido. Por eso, si realmente se desea fomentar la ética organizacional, resulta verdaderamente importante incluir la dimensión moral a la hora de valorar el papel desempeñado por el empleado en la empresa, pues, de este modo, éste hará todo lo posible por comportarse éticamente bien en la empresa (Treviño y Nelson, 2004) y, por ello, proponemos lo siguiente:

PROPOSICIÓN 7: "*Un sistema de evaluación del rendimiento que conceda importancia no sólo a los resultados sino también a la moralidad con que éstos se alcanzan, influye positivamente sobre la conducta ética del empleado*".

2.2 El papel del propio individuo en su comportamiento

Hasta el momento, con la intención de profundizar y mejorar el conocimiento sobre la parrilla factorial que influye en la conducta ética/no ética de los empleados, hemos centrado nuestra atención en los "tira y afloja" situacionales que afectan al pensamiento y la acción de la persona. Estos factores son considerados desde la literatura como importantes influyentes de la conducta y actitud ética de los individuos en el lugar de trabajo (Treviño, Butterfield y Mc Cabe, 1998; Baumhart, 1961). No obstante las personas, por lo general, a la hora de enfrentarse a las situaciones, inconscientemente, hacen uso también de algo personal que muy bien pudiera contribuir hacia uno u otro lado de la balanza y que, efectivamente, consiguen que personas sometidas a un mismo contexto puedan responder en su actuación de forma radicalmente diferente. Ese "algo" lo forman un conjunto de atributos personales que pueden perfectamente diferir entre personas y que dotan a éstas de una predisposición a comportarse y a pensar de manera diferente. Por tanto, no resulta extraño que la literatura considere también a los rasgos individuales a la hora de sintetizar los factores que influyen en la conducta ética/no ética del individuo (Treviño, 1986; Ferrell y Gresham, 1985). La investigación realizada hasta el

momento ha sido muy extensa y ha resultado en una extensa lista de factores (Collins, 2000) que, sin embargo, reducimos en este trabajo para recoger su influencia sobre la conducta ética/no ética a través de aquellos que desde la literatura se sugieren con un mayor poder de afectación.

Locus de control

De todas las características personales que Treviño (1986) consideraba que podían influir en la conducta ética/no ética en la empresa, el locus de control ha sido la que más interés ha recibido por parte de la comunidad investigadora. El estudio de esta variable ha recibido una gran atención por parte de numerosos académicos, quienes, por lo general la han mostrado como una característica ciertamente importante a la hora de explicar la conducta ética/no ética en la empresa (Collins, 2000). Dicha variable se presenta en forma de un continuo entre una orientación interna y externa (Treviño y Nelson, 2004) que expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan en sus vidas. Así, si la persona presenta un locus interno de control, cree que su comportamiento y acciones afectan en gran medida los acontecimientos de sus vidas mientras que si, por el contrario, presenta un locus externo de control, pensará que los acontecimientos de sus vidas son determinados por el destino, la suerte u otras personas. Claramente, entonces, aquélla conocerá más fácilmente la relación existente entre su conducta y las consecuencias derivadas de ésta (Smith, Coates y Deis, 1999) lo que le llevará a reconocerse como el principal responsable de su propio destino y ello, probablemente, hará que asuma mayor responsabilidad por las acciones y decisiones tomadas y, en consecuencia, tienda a comportarse mejor éticamente (Treviño y Nelson, 2004). Por tanto, formulamos lo siguiente: **PROPOSICIÓN 8**: "*La conducta ética estará positivamente relacionada con la posesión de un locus interno de control*".

Maquiavelismo

Otra variable de interés que ha sido estudiada en relación a la ética empresarial es el maquiavelismo; un aspecto que si bien ha sido tratado en ocasiones como filosofía moral (Loe *et al*., 2000), aquí -y en conformidad con la preponderancia de la investigación existente- es entendido como un rasgo de la personalidad. El maquiavelismo describe a un individuo que tiene una reputación inmoral en el trato con otras personas para lograr sus propios propósitos (Christie y Geis, 1970). Una persona así, no dudará en utilizar cualquier medio, incluso la manipulación, la persuasión y/o el engaño para lograr sus propios propósitos (Hunt y Chonko, 1984; Christie y Geis, 1970). Como resultado de esto, el maquiavelismo se ha asociado con la tendencia a un comportamiento poco o nada ético en numerosas investigaciones (Collins, 2000), lo cual conduce a proponerlo como una variable de la personalidad influyente en la conducta, en este caso, no ética del individuo:

PROPOSICIÓN 9: "*La conducta ética de la persona estará negativamente relacionada con la posesión de rasgos maquiavélicos*".

Religiosidad

No hay duda alguna de que la religión, entendida como un aspecto de la cultura, tiene una influencia considerable sobre los valores, hábitos y actitudes de las personas, influyendo, enormemente, en el comportamiento de éstas. Por tanto, debido al alto contenido moral de sus enseñanzas (Conroy y Emeron, 2004), no es extraño encontrarnos con que una alta religiosidad, entendiendo por religiosidad a la práctica personal de la religión, influye positivamente en la conducta ética del individuo. Kohlberg (1981), por ejemplo, no duda en

conceder a la religión un papel muy importante en la progresión del individuo en su desarrollo moral y son numerosos los estudios que confirman la asociación positiva entre estas dos variables (Collins, 2000). Como resultado de todo esto, proponemos lo siguiente: **PROPOSICIÓN 10**: "*La conducta ética estará positivamente relacionada con la religiosidad de la persona*".

Sistema de valores

Por último, la estructura de valores del individuo es considerada también como un importante determinante de la conducta ética/no ética del individuo (Ferrell y Gresham, 1985; Hunt y Vitell, 1986; Friztsche, 1991) y así lo confirman diversos estudios realizados sobre el tema (Singhapakdi y Vitell, 1993; Nonis y Swift, 2001). Los valores que parecen estar más asociados con la conducta ética del individuo son el *ser admirado por el resto de la gente* y la *auto-estima* (Singhapakdi y Vitell, 1993), además del *sentido de pertenencia a un grupo* o las *relaciones afectuosas* con otras personas (Singhapakdi y Vitell, 1993). Por lo general, valorar fuertemente estos aspectos indica preocupación por lo que puedan pensar otras personas sobre uno mismo (Nonis y Swift, 2001), y esto puede influir en el individuo a actuar éticamente bien (Blanchard y Peale, 1988). Por tanto, formulamos la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 11: "*La conducta ética estará positivamente relacionada con la posesión de un sistema de valores que reflejen sensibilidad y preocupación por los estándares y valores aceptados por la sociedad*".

3. LA CREACIÓN DE VALOR

Hasta ahora nuestro trabajo ha pretendido establecer las bases para un mejor conocimiento sobre la conducta ética/no ética en la empresa, proponiendo aquellos factores que se sugieren con una importante influencia sobre dicho comportamiento. Así, con dicho conocimiento resulta más fácil mejorar la cultura ética de la empresa y, con ello, contribuir a lograr algo muy deseado por las empresas: hacer del lugar de trabajo un lugar idóneo para trabajar. Ya antes hacíamos mención que una de las principales razones que movía a la comunidad empresarial a interesarse por el tema de la ética eran los aspectos positivos que se sugieren que se derivan de la ética organizacional. Y en efecto, esto es lo que reitera la experiencia y una extensa investigación sobre el tema. Así, en numerosos estudios se observa que en aquellos entornos en donde el comportamiento ético era común y/o en donde la ética era preocupación activa de la Alta Dirección y ésta trataba de comportarse así, mejoraba la satisfacción laboral de los empleados (Koh y Boo, 2001), el compromiso de los empleados con la empresa (Treviño *et al.*, 1998) y existía una menor intención de abandono de la empresa por parte de éstos (Shafer, 2002). Obviamente, esperar estos resultados de un entorno en donde la Alta Dirección está preocupada por la ética, donde el superior más inmediato se caracteriza por ser un líder ético, y en donde, en general, se observa un talante ético por parte de los miembros de la empresa, no parece extravagante. Sea cual sea el trabajo que estén desempeñando, los empleados son ante todo personas, y como tales, prefieren trabajar en entornos éticos y para empresas éticas (Treviño y Nelson, 2004; Jose y Thibodeaux, 1999). Difícilmente estarían orgullosos de trabajar en una empresa que engaña a sus clientes, discrimina a ciertos empleados... y, por supuesto, en donde el clima de trabajo es poco ético. Por tanto, se presume que la ética organizacional mejorará aspectos tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y provocará una menor intención de abandono, todos ellos actitudes laborales estrechamente vinculadas con la permanencia del individuo en la empresa y desde una perspectiva de Recursos, con la generación de valor en la empresa (Wright, Mc Mahan y McWilliams, 1994; Bayona, Goñiz y Madorrán, 2000). Esto último, sin embargo, no sólo se obtiene a través del papel tan importante

que desarrollan las personas desde una perspectiva de Recursos y Capacidades (Wright *et al*., 1994). Que duda cabe que una empresa que tiene a la ética como parte importante de su estrategia transmite ese buen hacer al resto de grupos de interés de la empresa, mejorando, a través de la imagen con éstos –muy bien representada con un código ético-, el rendimiento de la empresa. Y es que, con toda probabilidad, la cultura ética de la empresa se reflejará en el trato y relaciones establecidas con el exterior, contribuyendo en todo momento a una mejor reputación y, en consecuencia, a mayores y mejores resultados financieros (Waddock y Graves, 1997). Por tanto, un compromiso con la ética influye positivamente en los resultados financieros y así parece confirmarlo un estudio recientemente publicado por el *Institute of Business Ethics* (2003), en el cual se utilizó la presencia de un código ético como indicador de dicho compromiso. La elaboración de un código ético exige cierto esfuerzo e implica, por lo general, seriedad por parte de la Alta Dirección hacia el asunto de la ética. Su única presencia legitima y comunica la importancia del comportamiento éticamente apropiado dentro de la empresa y, lo que es más importante, envía una señal muy positiva a todos los grupos de interés sobre la importancia concedida a la ética. Por tanto, puede preverse que mostrar un compromiso ético a través del código ético puede influir positivamente sobre los resultados financieros, y ésta conforma una de las últimas proposiciones que formulamos para cerrar nuestro modelo:

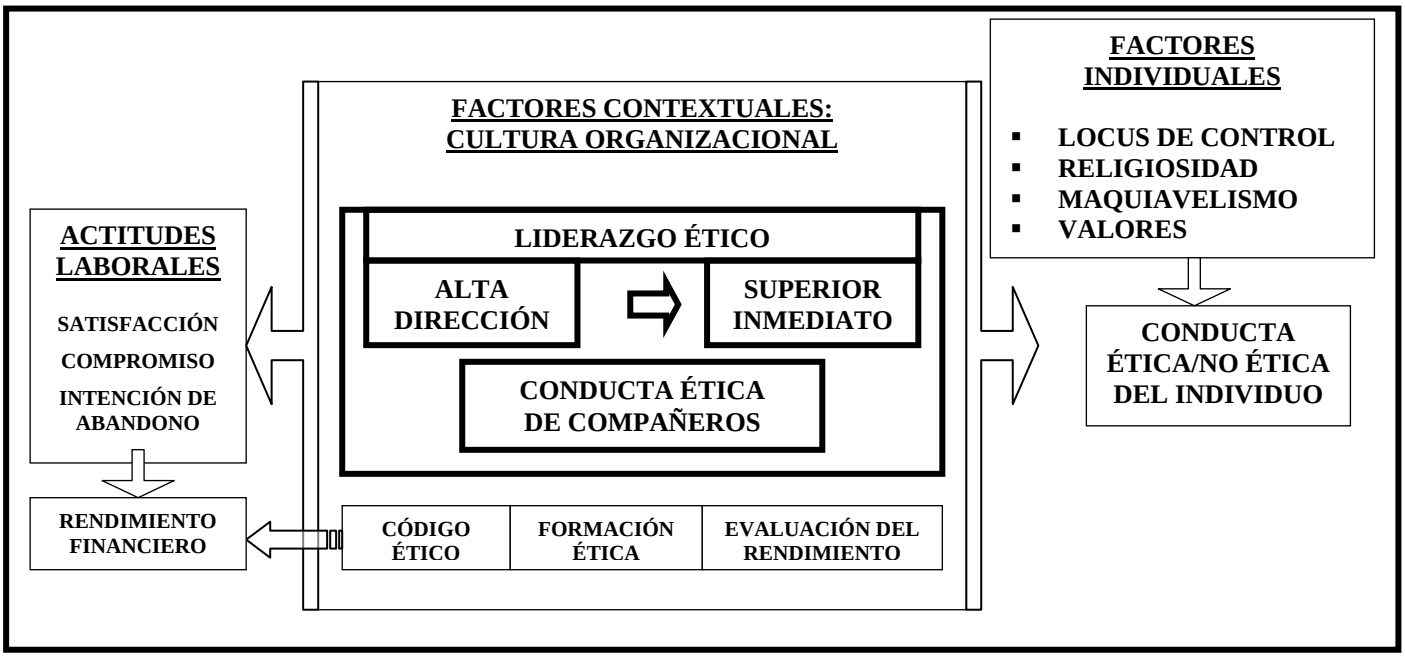
PROPOSICIÓN 12: "*Una cultura organizacional ética, a través del desarrollo del liderazgo ético, el comportamiento ético observado en los compañeros de trabajo y una política formal sobre ética, generará valor a través de actitudes laborales positivas para la empresa que, a su vez, contribuirán a generar un mayor rendimiento financiero*".

PROPOSICIÓN 13: "*La ética organizacional, a través de la presencia de un código ético generará valor a la empresa en términos de un mayor rendimiento financiero*".

4. PLANTEAMIENTO, VARIABLES Y COMENTARIOS DEL MODELO

El análisis realizado en el trabajo ha derivado en un conjunto de proposiciones que permiten elaborar el siguiente modelo explicativo de los factores que influyen en la conducta ética/no ética en la empresa (ver figura 3).

Figura 3. Modelo explicativo de la conducta ética/no ética en la empresa generador de valor



Fuente: Elaboración propia

La primera parte del modelo plantea la influencia ejercida por el liderazgo ético y la conducta ética de otros empleados sobre la conducta ética de un individuo en la empresa, al cual se suma el efecto positivo ejercido por la política formal de la empresa (código, formación y evaluación del rendimiento). En esta parte del modelo planteamos también la posible influencia que podría ejercer el liderazgo ético desarrollado por la Alta Dirección sobre el liderazgo ético del superior más inmediato. La segunda parte del modelo indica la influencia que los factores individuales ejercen también sobre la conducta ética/no ética del empleado. Por último, recogemos el efecto que tiene una cultura ética sobre la creación de valor. A través de un el modelo ético ejercido por la Alta Dirección de la empresa y del superior más inmediato, la conducta ética observada e, incluso, experimentada, entre los compañeros de trabajo, y la implantación, por parte de la Alta Dirección de mecanismos o herramientas de tipo organizativo favorecedores de una conducta ética en la empresa (p.e. código ético, programa de formación en ética, sistema de evaluación del rendimiento), se genera en la organización empresarial una cultura organizacional ética que no tardará en lograr de los miembros organizacionales actitudes y comportamientos laborales generadores de valor para la empresa. Por un lado, una cultura organizacional ética incrementará las probabilidades de mejorar la satisfacción laboral (Schwepker, 2001) y el compromiso organizacional (Schwepker, 2001) además de reducir el ratio de rotación voluntaria de la empresa (Shafer, 2002), actitudes éstas, estrechamente vinculadas con la continuidad del individuo en la empresa y, en consecuencia, bajo una perspectiva de Recursos (Wright *et al*., 1994), con el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y colectivas con las que hacer a la empresa más eficiente en la consecución de sus objetivos. Obviamente, esto se traducirá en un mayor rendimiento financiero que, no obstante, no sólo se verá influido por mediación de la mejora en las actitudes laborales (mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional y menor intención de abandono) sino, también, como resultado directo de una cultura ética, concretamente con la presencia de un código ético, que indica preocupación por la ética y mejora la reputación de la empresa.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN

La ética en la empresa es un tema que preocupa cada vez más a directivos y académicos por la importancia de ésta en la consecución de un óptimo funcionamiento organizacional. Sin ella se puede ganar a corto plazo pero una empresa guiada por principios poco éticos no perdurará mucho en el mercado actual. Esto está siendo comprendido por cada vez un mayor número de directivos que tratan con mayor frecuencia de implementar la ética en las organizaciones, para lo que necesitan un mejor conocimiento sobre el tema. Con este trabajo, nuestra intención ha sido la de contribuir al establecimiento de un marco de conocimiento sobre los factores que influyen de forma más importante sobre la conducta ética/no ética en la empresa. Así, hemos realizado un análisis exhaustivo de la literatura que nos ha permitido vislumbrar aquellos factores clave en términos de asociación con la conducta ética/no ética en la empresa. Estos factores pertenecen tanto al contexto en que la persona se desenvuelve y que representan una fuerza externa de influencia sobre la persona como a aspectos internos de ésta, de tal manera que ambos tipos de variables influyen en la conducta ética/no ética del empleado.

En lo que respecta al primer tipo de factores, puede decirse que todos ellos pueden ser controlados por la Alta Dirección, pues se refieren a aspectos internos a la organización, y ello supone un desafío importante para la

Dirección de la empresa en post de mejorar la conducta ética de los individuos que conforman la empresa. Y en relación a los segundos, si bien pertenecen al ámbito de la persona, su conocimiento puede ser también de utilidad para mejorar la cultura ética de la organización empresarial. En primer lugar, conocer aquellos aspectos internos a la persona que pueden contribuir favorable o desfavorablemente sobre la conducta ética de ésta puede facilitar al departamento de Recursos Humanos la puesta en marcha de un óptimo proceso de contratación que resulte en la incorporación continuada de personal con un sistema de valores y características personales conducentes al comportamiento ético. Y en segundo lugar, esta información puede resultar también de utilidad para mejorar la conducta ética de aquellas personas ya incorporadas a la fuerza laboral de la empresa. En efecto, podemos decir que la empresa engloba un conjunto de personalidades, en ocasiones, bastante dispar, por lo que la información referente a los factores internos que predisponen hacia la conducta ética/no ética resulta de vital importancia para identificar aquellos empleados potencialmente problemáticos en materia de moralidad. Y dicha identificación es un primer paso para -y tras conocer con certeza los programas y acciones necesarias a desarrollar que contribuyan a reconducir algunos de esos aspectos individuales (p.e. a través de la asignación de compañeros y/o superiores éticamente ejemplares y/o dinámicas formativas)- mejorar la cultura ética de la organización empresarial. La consecución de esto es, realmente, un aspecto importante a alcanzar por parte de la empresa pues se entiende que un lugar de trabajo en el que se experimenta la ética mejora ostensiblemente las actitudes laborales de los empleados en la forma de una mayor satisfacción laboral, un mayor compromiso organizacional y una menor intención de abandono. Y como consecuencia , ya sea a través de la percepción de esta cultura ética por parte de los empleados como a través de la percepción de la misma por parte del resto de grupos de interés de la empresa (p.e. clientes, proveedores, acreedores, comunidad local, etc.), la empresa se encuentra con una importante fortaleza para alcanzar el éxito en el mercado.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S., Tashchian, A. y Shore, T.H. (2001): Codes of ethics as signals for ethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 29, págs. 199-211.

Argandoña, A.(1999): “Business Ethics in Spain”. Journal of Business Ethics, 22, págs 155-173.

Bandura, A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baumhart, R.C.(1961): How ethical are businessmen?. *Harvard Business Review*, 39, págs. 7-176.

Bayona, C. Goñi, S. y Madorrán, C. (2000): Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 9, págs. 139-149.

Blanchard, K. y Peale, N.(1988): *The power of ethical management*. William Morrow & Company, New York.

Brenner, S. y Molander, E.(1977): “Is the ethics of business changing?”. Harvard Business Review, 55, págs. 57-71.

Christie, R. y Geis, F.L. (1970): *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Cleek, M. A. y Leonard, S.L. (1998): Can corporate codes of ethics influence behaviour?. *Journal of Business Ethics*, 17, págs. 619-630.

Collins, D. (2000): The quest to improve the human condition. *Journal of Business Ethics*, 26, págs. 1-73.

Conroy, S.J.y Emeron, T.L.N. (2004): Business ethics and religion: religiosity as a predictor of ethical awareness among students. *Journal of Business Ethics*, 50, págs. 383-396.

Delaney, J.T. y Sockell, D. (1992): Do company ethics training programs make a difference? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 11, págs. 719-727.

Dubinsky, A.J. y Loken, B. (1989): Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research*,19, págs. 83-107.

Enderle, G.(1996): FOCUS: A comparison of business ethics in north America and Continental Europe. *Business Ethics: A European Review*, 5, págs. 33-46.

Ferrell, O.C. y Gresham, L.G. (1985): A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, págs. 87-96.

Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994): Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, págs. 205-221.

FORÉTICA, (2004): *Responsabilidad social de las empresas: Situación en España*. www.foretica.es.

Fritzsche, D.J. (1991): A model of decision-making incorporating ethical values. *Journal of Business Ethics*,10, págs. 841-852.

Frontodona, J. y de los Santos, J. (2004): *Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas*. Documento de Investigación nº 538, IESE Business School, Universidad de Navarra.

Guillén, M., Melé, D. and Murphy, P.(2002): European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case. *Business Ethics: A European Review*, 11, págs.167-178.

Granitz, N.A.(2003): Individual, Social and Organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 42, págs. 101-124.

Hunt, S.D. y Chonko, L.B. (1984): Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, 48, págs. 30-42.

Hunt, S.D. y Vitell, S.(1986): A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 8, págs. 5-16.

Institute of Business Ethics (2003): *Does business ethics pay? Ethical commitment leads to business success, new study finds*, www.ibe.org.uk/DBEP pr.htm, (Consulta: Febrero de 2006).

Jose, A. y Thibodeaux, M.S. (1999): Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics* 22, págs. 133-143.

Kantor, J. y Weisberg, J. (2002): Ethical attitudes and ethical behaviour: are managers role models?. International Journal of Manpower, 23, págs.. 687-703.

Kavathatzopoulos, I. (1994): Training Professional Managers in decision-making about real life business ethics problems: The acquisition of the autonomous problem-solving skill. *Journal of Business Ethics*, 13, págs. 379-386.

Koh, H.Ch y Boo, E.H.Y. (2001): The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, págs. 309-324.

Kohlberg,L. (1969): Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. En *Handbook of socialization theory and research*, Goslin D.A. (ed.). New York: Rand Mcnally, págs. 347-380.

Kohlberg,L. (1981): *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. Harper & Row, San Francisco.

Lewin, K. (1935): *A Dynamic Theory of Personality*, Mac Graw Hill, New York.

Malhotra, N.K. y Miller, G.L.(1998): "An Integrated Model for Ethical Decision Making in Marketing Research". Journal of Business Ethics, 17, págs 263-280.

Martin,T.R. (1982): Do courses in ethics improve the ethical judgement of students?.*Business & Society*, págs. 17-26.

Martín, F. A. (1997): *La ética de los negocios*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Merton, R.K. (1957): The Role Set. *British Journal of Sociology*, 8, págs. 106-120.

Newstrom, J.W. y Ruch, W.A. (1975): The ethics of management and the management of ethics. *MSU Business Topics*, 23, (Winter), págs. 29-37.

Nonis, S.y Swift ,C.O. (2001): Personal value profiles and ethical business decisions. *Journal of Education for Business.* 76, págs. 251-256.

Peterson, D.K., Rhoads, A. y Vaught, B.C. (2001): "Belief in Universal Ethics: Gender Differences, Influence of Referent Others and Ethical Beliefs of Business Professionals. Business & Professional Ethics Journal, 20, págs. 47-62.

Pin, J.R. (1992): Actitudes de la empresa española ante la ética. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de empresas*, nº 4, págs. 63-68.

Richards, C. (1999): The transient effects of limited ethics training. *Journal of Education for Business*, 74, págs. 332-334.

Romero, E.J.(2004): Are Great Places to Work Also Great Performers?. Academy of Management Executive, May, págs. 150-152.

Schroeder, D. (2002): Ethics from the top: Top Management and ethical business. *Business Ethics: A European Review*, 11, págs. 260-267.

Schwartz, M. (2001): The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32, págs. 247-262.

Schwepker, C.H Jr (2001): Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research* 54, págs. 39-52.

Shafer, W. E. (2002): Ethical pressure, Organizational-Professional conflict and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38, págs. 263-275.

Singhapakdi, A. y Vitell, S.J. (1993): Personal values underlying the moral philosophies of marketing professionals. *Business & Professional Ethics Journal*, 12, págs. 91-106.

Smith, A., Coates, D. y Deis, D.R. (1999): "Are Ethical Responses Linked to Locus of Control?". Teaching Business Ethics, 2, págs. 249-260.

Sutherland, E. y Cressey, D.R.(1970): *Principles of Criminology*, 8th ed., Chicago: Lippincott.

Tansey, L. (2003): Transatlantic perspectives on business ethics training. *International Business Ethics Review*, 6, (On line). www.business-ethics.org/iberpubback.asp (Consulta: Enero de 2006).

Treviño, L.K. (1986): Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*,11, págs. 601-617.

Treviño, L.K., Butterfield, K.D. y Mc Cabe, D.L. (1998): The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8, págs. 447-476.

Trevino, L. K., Hartman, L. P. y Brown, M. (2000): Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, págs. 128-142.

Treviño, L.K. y Nelson, K.A. (2004): *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons, New York.

Viswesvaran, Ch., Deshpande S.P. y Joseph, J. (1998): "Job Satisfaction as a function of Top Management Support for Ethical Behaviour: A Study of Indian Managers", 17, págs. 365-371.

Vitell, S. J. y Festervand, T. A. (1987): "Business Ethics: conflict, practices and beliefs in industrial executives". Journal of Business Ethics, 6, págs. 111-122.

Vogel, D. (1991): "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems". California Management Review, Summer, 101-117.

Vogel, D. (1992): "The Globalization of Business Ethics: Why America Remains Distinctive". California Management Review, Fall, págs. 30-49.

Waddock, S.A. y Graves, S. B. (1997): The Corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, págs. 303-319.

Weaver, G.R. y Treviño, L.K. (1999): "Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior". Business Ethics Quarterly, 9, págs. 315-335.

Weaver, G. R., Treviño, L.K. and Cochran, P.L. (1999a) Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42, págs. 539-552.

Weaver, G.R. Treviño, L.K. y Cochran, P.L.(1999b): Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18, 283-294.

Weaver, G. (2001): "Ethics Programs in Global Businesses: Culture's Role in Managing Ethics". Journal of Business Ethics, 30, págs. 3-15.

Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A.: (1994): Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 2, págs. 301-326.

Zey-Ferrell, M., Weaver, K.M. y Ferrell, O.C. (1979): Predicting unethical behavior among marketing practitioners. *Human Relations*, 32, págs. 557-569.

Zey-Ferrell, M. y Ferrell, O.C. (1982): Role-Set configuration and opportunity as predictors of unethical behaviour in organizations. *Human Relations*, 35, págs. 587-604.