



La relación entre el juicio ético de los directivos, incentivo/oportunidad. Revisión teórica

The relationship between managers' ethical judgment, incentive/opportunity. Theoretical review

Proyecto de grado

Sebastián Garzón Pillimué

Mercedes Fajardo, Ph, D.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

La relación entre el juicio ético de los directivos, incentivo/oportunidad. Revisión teórica

The relationship between managers' ethical judgment, incentive/opportunity. Theoretical review

Autor

Sebastián Garzón Pillimúé

Directora del Proyecto

Mercedes Fajardo, Ph, D.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

Tabla de contenido

Tabla de contenido	3
1. Resumen.....	5
Palabras clave: Conducta ética, juicio ético, incentivo, oportunidad, códigos de ética.	5
2. Introducción	7
2.1 Contexto y antecedentes:.....	7
2.2 Planteamiento del problema	9
2.3 Objetivo general	11
2.4 Objetivos específicos	11
3. Metodología	12
4. Antecedentes	13
Marco teórico	13
5. Discusión de resultados	29
6. Conclusiones	37
7. Bibliografía	38

Listado de tablas

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	30

1. Resumen

La creación del sentido ético con el fin de mejorar nuestro proceso de toma de decisiones éticas, la cultura que generen los líderes de la organización y el uso de códigos de ética debidamente estrictos contribuyen a mitigar los comportamientos desviados de la ética y las consecuencias que ello trae que es el deterioro del tejido de la sociedad y de las entidades que en ella se encuentran, por lo cual es necesario generar o promover un ambiente en el que los vinculados a la organización no se sientan presionados pero tampoco libre de cometer actos poco éticos. De tal modo que el objetivo de este documento es elaborar una revisión teórica que aproxime a comprender las razones principales de las faltas a la conducta ética en la toma de decisiones (EDM), en el factor sistema de compensación/promoción. En donde se estudia de manera general algunas razones por las que se desencadenan comportamientos desviados de la ética.

Palabras clave: Conducta ética, juicio ético, incentivo, oportunidad, códigos de ética.

Abstract

The creation of an ethical sense in order to improve our ethical decision-making process, the culture generated by the organization's leaders and the use of duly strict codes of ethics contribute to mitigate deviant behaviors and the consequences that this brings, which is the deterioration of the fabric of society and the entities within it. Therefore, it is necessary to generate or promote an environment in which those linked to the organization do not feel pressured but neither free to commit unethical acts. Therefore, the objective of this document is to elaborate a theoretical review that approaches to understand the main reasons of the misconduct in the ethical decision making (EDM), in the factor of

compensation/promotion system. It studies in a general way some reasons for which behaviors deviated from ethics are triggered

Key words: Ethical conduct, ethical judgment, incentive, opportunity, codes of ethics

2. Introducción

A largo de la historia de la evolución de las sociedades se ha desarrollado un flagelo estructural en el crecimiento de las mismas tanto de primer mundo como emergentes, este flagelo ahora es definido como acciones u omisiones que transgreden las normas legales y los principios éticos, corrupción. Este tipo de comportamientos interrumpe la maximización de la economía, agudiza la desigualdad social y la depauperación sobre una gran parte de los pueblos.

2.1 Contexto y antecedentes:

El flagelo de corrupción se ha visto intensificado en el sector público ya que es un sector altamente vulnerable, dependiendo de sus instituciones. Pero lo que se debe tener en cuenta y a enfatizar es que en el sector privado existen tantos casos de corrupción como en el público, y que sus efectos son igualmente impactantes para la sociedad en su conjunto ya que las organizaciones con ánimo de lucro hacen parte del orden económico y social del contexto actual global. Por ello, controlar o prevenir el comportamiento de los diferentes agentes que se encuentran en una organización puede llegar a ser un reto para las organizaciones incitándoles a evaluar sus modelos de control y a investigar las razones por las que los agentes se comportan de manera poco ética en diferentes situaciones que la compañía y su entorno pueda generar o en el que se encuentren. Por tales disyuntivas las compañías han optado por desarrollar un modelo de incentivos que mitigue el riesgo que sufren los principales por parte de los agentes y sus intereses personales los cuales suelen ser contrarios a los del principal, y tales incentivos suelen estar ligados a la gestión del agente, el crecimiento de la compañía, utilidades, etc. Dunkham dice que para mitigar el problema relacionado con la teoría de la agencia los contratos de compensación para ejecutivos de alto nivel de la mayoría de las empresas estadounidenses que cotizan en bolsa suelen

incluir un componente basado en la equidad para vincular el rendimiento firme directamente a la remuneración. Mientras que la compensación basada en acciones suele tener éxito en la prestación de un vínculo directo entre la remuneración y el rendimiento, por lo general resulta en el ejecutivo la celebración de una cartera no diversificada de las acciones de la firma. Afirma que la literatura reciente sugiere que la cobertura de los ejecutivos es más frecuente hoy en día debido a las innovaciones en los mercados financieros que han llevado a mayores instrumentos de cobertura y que vienen acompañados de mecanismos por parte de ejecutivos para salvaguardar su posición tales como el uso de collares de bajo coste de capital, intercambio de acciones, préstamos garantizados, etc. Expone un ejemplo en el que llega a una implicación que manifiesta que un gerente al poseer una mayor fracción de la firma tendrá un mayor incentivo para llevar a cabo actividades de creación de valor y será menos motivados para eludir o consumir gratificaciones y a otra que plantea que el problema de agencia entre la dirección y los accionistas disminuye a medida que el nivel de la propiedad de acciones aumenta en función del aumento de la gestión, y en ese sentido cita a Jensen y Meckling (1976), Jensen (1986), Rodar (1986) quienes proponen que existen casos en que la gestión se le acusa de pagar en exceso para adquirir otra empresa sólo para aumentar el tamaño de la empresa, en un esfuerzo para ejecutar un imperio corporativo más grande o exigir un salario más alto.

No obstante, Sims (2014) dice que lo que hacen los directivos y la cultura que promueven hace una gran diferencia en la forma en que actúan y se enfrentan a los dilemas éticos los subordinados. Lo ejemplifica con el caso de Johnson & Johnson en el que todos sabían exactamente qué hacer cuando se produjo el envenenamiento con Tylenol, y fue sacar el producto de manera inmediata del mercado sin importar el costo pues era "la manera J & J", dice que implícitamente los ejecutivos estaban dando cuenta de que marco ético de la compañía pedía actuar de buena fe y de su alto estándar. Define el

clima ético de una organización como el conjunto de entendimientos compartidos sobre cuál es el comportamiento ético y como se manejarán los dilemas éticos, y cita a (Hunt, 1991; Schneider y Rentsch, 1991) quienes exponen algunos de los factores que pueden enfatizar un clima ético:

- *Interés personal
- *Beneficio de la empresa
- *Eficiencia operativa
- *Amistades individuales
- *Intereses del equipo
- * Responsabilidad social
- *Moral personal
- *Reglas y procedimientos estándar
- * Leyes y códigos profesionales.

2.2 Planteamiento del problema

En este documento se estudió la importancia de establecer la relación entre el juicio ético de los directivos y el comportamiento ético o poco ético, el que tenga lugar; destacando del mismo los conceptos relevantes como son la ética, la teoría de la agencia y la corrupción. Sims (2014) define el comportamiento ético como lo que se acepta como “bueno” o “correcto” y no como “malo” o “incorrecto”; y manifiesta que muchos ejecutivos y científicos concuerdan que la corrupción es un cáncer que trabaja en el tejido de la sociedad y deteriora la fortaleza competitiva. Lo ejemplifica citando el estudio de (Silverstein, 1989) en el que se encontró que los empleados representaban un

mayor porcentaje de robo minorista para la organización que los clientes, estimó que 1 de cada 15 empleados le roba a su empleador. Además, el autor manifiesta que el comportamiento poco ético es un difícil desafío que las organizaciones enfrentan ya que los estándares que constituyen un comportamiento ético se encuentran en una zona gris donde no hay claridad y las respuestas correctas pueden no existir. Tal ambigüedad la expone Gibbons, quien empieza exponiendo como el objetivo de medir el desempeño no hace parte del análisis estructural de los incentivos. Extrae ejemplos como los de Dun & Bradstreet, quienes sus vendedores no ganaban comisión a menos que el cliente comprara una suscripción a los servicios de crédito más grande de la firma que en el año anterior. En 1989, la empresa se enfrenta a millones de dólares en demandas siguientes cargos que sus vendedores engañado a los clientes en la compra de suscripciones de mayor tamaño al exagerar de manera fraudulenta su uso histórico. El anterior es un claro ejemplo de cómo fallan algunos sistemas de incentivos.

En contraste, Gibbons (2011) también hace una excepción y cita a Lazear (1997) quien describe la transición de salarios a destajo en una firma que instala los parabrisas de automóviles. Los datos demostraron de forma convincente que la producción aumentó, debido a dos efectos previstos: destajo proporcionado mayores incentivos para el trabajo duro y también indujeron la autoselección de una fuerza laboral que beneficiado de esos incentivos. En ese sentido, la revisión no busca solo establecer y entender la relación entre la toma de decisiones éticas o poco éticas y el juicio ético de los directivos, sino que intenta prescribir de qué manera se puede abordar este tipo de problemática estudiando tanto la perspectiva de la organización como la del agente, con el fin de poder abordar estas ambigüedades o disyuntivas de manera objetiva.

2.3 Objetivo general

Elaborar una revisión teórica que aproxime a comprender las razones principales de las faltas a la conducta ética en la toma de decisiones (EDM), en el factor sistema de compensación/promoción.

2.4 Objetivos específicos

1. Reconocer de la literatura los problemas éticos en las organizaciones generados por los modelos de incentivos importantes.
2. Elaborar una sinopsis de la teoría sobre la falta a las conductas éticas.
3. Sistematizar ejemplos de la literatura que se refieren a las problemáticas planteadas.

3. Metodología

Se realizó una investigación exploratoria basada en una revisión documental sobre los incentivos y su relación con el juicio ético, y sobre la ética en los negocios. Se utilizaron fuentes como revistas, artículos académicos y tesis de grado. La búsqueda de documentos se desarrolló haciendo uso de las siguientes categorías de análisis: Incentivos, ética en los negocios y teoría de la agencia para el título y las palabras clave, la recopilación de la información o material de estudio se hizo a través de una rejilla cuando fueron seleccionados y clasificados los papers. Se extrajeron 24 documentos los cuales son el fundamento teórico que sustentara esta tesis.

4. Antecedentes

Marco teórico

El análisis central de este trabajo investigativo estará enfocado en como los diferentes sistemas de incentivos impactan o influyen de manera directa o indirecta en el proceso de toma de decisiones éticas (EDM), por lo que será necesario precisar algunos conceptos y procesos que permitirá facilitar el análisis de esta relación. Lo primero será explicar el modelo clásico de la teoría de la agencia, ya que sirve para entender algunos aspectos del comportamiento del agente, pero no es el tema central del trabajo. Luego trataremos la ética en los negocios y la consideraremos un factor que surge de una construcción social determinada para terminar explicando el proceso de toma de decisiones éticas, los incentivos, y la relación EDM-incentivos.

Teoría clásica de la agencia

La teoría clásica de la agencia parte de una relación agente-principal en la que presumimos que el agente tiende a comportarse de manera oportunista o poco ética con el fin de maximizar sus beneficios que por lo general están ligados al rendimiento de la compañía. Esta relación supone problema de asimetría en la información y de ahí parte la ventaja del agente frente al principal al momento de cometer una mala práctica. Por lo que el principal con el fin de gestionar dicho problema de asimetría y oportunismo diseña un contrato el cual contiene paquetes de sistemas de incentivos financieros, que como lo hemos mencionado antes, está ligado al rendimiento de la organización, por lo que debería tener como consecuencia la consonancia de intereses principal-agente, Sin embargo la suposición

orientada al interés propio de la teoría de la agencia ha sido cuestionada en muchas relaciones principal-agente (Dawson et al., 2016).

Otra de las ideas claves de este modelo es que suponemos que tanto el agente como el principal son adversos al riesgo (Gibbons, 1998). Por lo tanto, las estrategias de administración que generen rendimientos en las que incurra el agente terminará beneficiando al principal y al agente mismo, ocasionando de manera paradójica, en algunos casos, que el agente cometa prácticas de riesgo en aras de obtener mayor beneficio, ya que sabemos que un mayor rendimiento implica un mayor riesgo, y así mismo terminar perjudicando a la organización. Sin embargo, tanto el agente como el principal pueden comportarse de forma oportunista (Gottschalk, 2018). Por lo que la discusión depende de otros factores como la ética y moral del agente y los procesos de toma de decisiones a los que se ven expuestos los directivos en un determinado ambiente organizacional.

La ética en los negocios

Consideramos la ética como el conjunto de costumbres y preceptos que valoran y guían el comportamiento humano en una comunidad determinada, que se construye a partir de aspectos sociales e históricos y que por lo mismo está en constante cambio o evolución, ya que estos aspectos varían a través de la historia. Luego, en el transcurso del desarrollo social, las ideas construidas en un momento empiezan a ser cuestionadas generando fisuras y modificaciones en la cultura, creencias, etc., que afectan el comportamiento humano. La ética obtiene aspectos individuales en los que construimos de manera autónoma conceptos relacionados al tema en cuestión, y aspectos colectivos, entre ellos el ambiente, en los que las personas se ven permeadas o influenciadas en sus decisiones. Lo anterior va en consonancia con (Araya & Crespo, 2016) los cuales sostienen que siempre el delincuente actuará sobre

la base de un ambiente delictuoso, donde tiende a configurar condiciones favorables, modificándolo o cambiándolo, según la disposición temporal de esta base y las vicisitudes que la vida le impone.

“El comportamiento ético va mucho más allá de la obediencia a la ley” (Oberlechner, 2007). La cita nos indica que, aunque la ética y las leyes están relacionadas no necesariamente se identifican la una a la otra puesto que se encuentran en distintos planos. La ley nos muestra lo que está permitido o se tiene que hacer y la ética nos revela lo que se debe hacer o lo que es correcto hacer, pueden coincidir la ética y las leyes, sí, debido a las naciones legislan bajo la premisa del bienestar social y la equidad, conceptos que comprende la ética, pero que no indican que siempre irán en consonancia (ética y ley), y en este sentido postula que el comportamiento ético abarca mucho más que obedecer a la ley.

Oberlechner hace la distinción entre la ética normativa la cual define como la formulación de cómo deberían ser las cosas, ejemplos de esto son los códigos de ética, las normas de conducta profesional, etc. Luego expone la ética descriptiva como lo que realmente está sucediendo en la práctica de la ética, ejemplo de esto es que los corredores de bolsa están obligados a actuar en vía con los intereses del cliente, pero a menudo suelen actuar en beneficio a sus propios intereses utilizando la asimetría de la información. Por lo anterior podemos decir que no siempre lo que se legisla se hace. Por lo que termina postulando la ética prescriptiva que describe como una solución para incitar a las personas a actuar de manera idónea cuando hay falta de coherencia entre la ética normativa y la ética descriptiva, y de esta manera induce a las personas a realizar los cambios pertinentes en la conducta, legislando normas que le guíen y oriente los juicios de valor sobre lo que moralmente debería ser.

Por otra parte, el psicólogo Lawrence Kohlberg (1983) revela un modelo de etapas de la ética que muestra los cambios en la toma de decisiones de las personas a medida que su madurez psicológica se desarrolla más. Existen tres niveles en este modelo en el cual el primero es el nivel pre-condicional en

el cual el interés predomina en la manera en que la persona, en este nivel el directivo considera las posibilidades de ser descubierto en sus acciones delictivas y sus posibles consecuencias, y en esa medida determina si comete la mala práctica o no. El segundo nivel es el condicional en el cual la persona no se preocupa tanto por los castigos o recompensas de sus acciones sino por los que los grupos de interés de la persona consideren aceptable, en esta gradación interviene el factor colectivo ya que el directivo en cuestión desea obtener la aprobación de sus pares respecto a las practicas a implementar, el ambiente también es un factor que tendremos en cuenta en este nivel ya que un ambiente más propenso a la corrupción podría influenciar al directivo a cometer malas prácticas. Por ultimo expone el nivel más alto de desarrollo ético en su modelo el cual es el nivel post-convencional en el que el directivo no solo considera seguir la ley, sino que también considera el bienestar social llegando así a romper las leyes que considere injustas valiéndose de su aceptación moral. Este último nivel va en concordancia con lo que expone Oberlechner acerca de que el comportamiento ético va mucho más allá de cumplir las leyes o disposiciones legales.

Andrew Brien (1998) exhibe a los profesionales como poderosos ya que ejercen una cantidad enorme de control sobre el conocimiento y su uso, y que por esa razón la sociedad y sus miembros dependen del profesional y son vulnerables a las acciones poco éticas de la profesión y los profesionales individuales. También manifiesta que la forma habitual de prevenir el comportamiento poco ético o tratar con él una vez que se produce es abordar el problema directamente, tales medidas se centran en el comportamiento poco ético, proscribir, tratar de disuadir y castigar mediante la imposición o amenaza de sanciones. Pero también dice que estas medidas también pueden implicar, por el contrario, las medidas que buscan destacar y recompensar la acción ética, y ejemplifica que algunas profesiones en

los Estados Unidos han establecido premios y clasificaciones para el comportamiento ético de los miembros.

Brien (1998) basado en John B. Cullen (1978) considera los códigos de ética y manifiesta que su eficacia no se ha confirmado. Plantea que la razón de la ineficacia es que los códigos a menudo no se aplican. Luego plantea regímenes de regulación y sus desventajas, empieza con la legislación gubernamental argumentando que el principal problema son los diversos tipos de costes que la legislación detallada produce. Esto puede ser, embrutecimiento de la innovación, la corrupción de propósito, o el retraso en el funcionamiento de los mecanismos de regulación. Por ejemplo, cuando existe un mecanismo de regulación el costo puro de su uso, como el intento de procesar a un profesional en la corte, puede ser elevado. Y continúa con el régimen de autorregulación el cual considera la forma tradicional en que las profesiones han funcionado, dice que a pesar de que la autorregulación no parece producir un alto nivel de fiabilidad respecto a rendimiento y responsabilidades, pues cuenta con ventajas como que la regulación puede ser hecha a medida de las organizaciones y por lo tanto encapsular los elementos de la cultura corporativa que considere deseable y eliminar los que no, en segundo lugar el costo de dicha legislación sería asumido por la organización y por lo tanto tener incentivo para la eficiencia.

Introduce el término de forzada autorregulación el cual expone como un modelo de aplicación general (sociedad) en el cual el gobierno legislaría códigos de ética para cada profesión adaptados a las circunstancias únicas de cada profesión, ejemplo de lo anterior es que el código de ética de los contadores bajo una forzada autorregulación haría énfasis en la manipulación de ingresos discretionales (earnings managements). Muestra dos ventajas del modelo, la primera es que no interviene la vida profesional y la segunda es que puede ser impuesto sobre los mecanismos ya

existentes. Este modelo sería vinculante al control estatal ya que el gobierno funcionaría como agencia reguladora en caso de fallos.

En el año 2016 se realizó un estudio que trató de avanzar la RSC y ética de comportamiento mediante la investigación del efecto moderador del compromiso de RSC de una empresa sobre la relación entre la tentación y las decisiones éticas de los gerentes. Los participantes fueron 112 directivos con una importante experiencia profesional inscritos en programas ejecutivos de MBA en cuatro grandes universidades urbanas. Los gerentes contaban con experiencia previa o actual en empresas de capital abierto, fueron elegidos para servir como participantes porque el estudio de escenario implicó una firma hipotética punto de ejecutar una oferta pública inicial (IPO) de acciones y, en sus entornos corporativos, los directivos son a menudo invocados para hacer juicios relativos a las actividades de operación, incluyendo la presentación de informes de gastos. Se hizo en un diseño experimental 2×2 en el que se manipularon dos variables independientes entre los participantes: compromiso de una empresa para la RSC (presente, ausente) y la tentación (presente, ausente), en práctica por la presencia tanto de incentivos y oportunidad de comportarse de manera poco ética. En el estudio, los gerentes cuentan con conocimientos avanzados respecto a los gastos asumidos de planta en una empresa hipotética y tomaron la decisión de gastos de fin de año.

En vía con la teoría clásica de la agencia los resultados obtenidos mostraron que cuando la tentación está presente, los gerentes tienden a anular objetivos y preocupaciones empresariales, y toman decisiones menos éticas. En contraste, cuando la tentación está ausente, los gerentes tienden a tomar decisiones más éticas (es decir, las decisiones alineadas con los intereses de la compañía). También en consonancia con las expectativas del estudio, se encontró que el compromiso de una empresa para la RSC modera el efecto de la tentación en las decisiones de los directivos. Específicamente, cuando está

presente un compromiso con la RSC, los gerentes son más propensos a tomar decisiones éticas en presencia de la tentación. Sin embargo, cuando la tentación está ausente, los administradores tienen la misma probabilidad para tomar decisiones éticas, independientemente de los compromisos de RSC de su empresa.

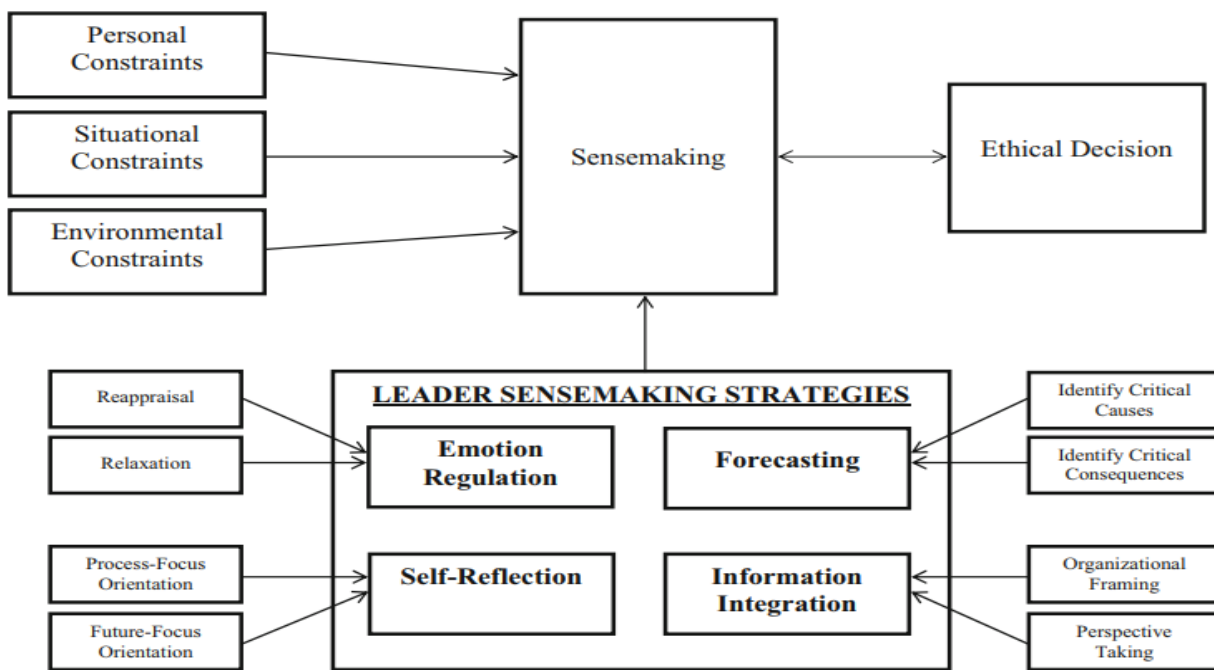
El proceso de toma de decisiones éticas (Ethical Decision Making, EDM)

Thiel (2012) introduce el concepto de creación de sentido (sensemaking) como un proceso cognitivo complejo cuando el líder se enfrenta a situaciones de alto riesgo (Drazin, 1999; Weick, 1995), que responde a las limitaciones en la toma de decisiones ética de los líderes. Expone que es fundamental la comprensión de EDM en las organizaciones contemporáneas, que sin embargo es limitada por la falta de énfasis en la incorporación de compensación o tácticas que promuevan la construcción de sentido exacto, y el posterior EDM para los líderes. El propósito detrás de este modelo es entrar en detalle sobre restricciones únicas que enfrentan los líderes como una introducción a las tácticas que compensan estas limitaciones. Y en este sentido Thiel et al. (2012) plantea cuatro estrategias cognitivas que se cree que mejoran la capacidad de los líderes para hacer efectiva la creación de sentido en su entorno durante el EDM.

Las estrategias planteadas se discuten respecto a su influencia en la relación entre las limitaciones del líder y la construcción de sentido. Por otra parte, destaca las tácticas que influyen en las estrategias. En relación con estas estrategias, Thiel (2012) argumenta que, en lugar de confiar únicamente en los valores individuales o códigos morales a nivel de líder, las organizaciones pueden adoptar un enfoque más proactivo, desarrollando habilidades de creación de sentido en los líderes, y que debería ayudarles a entender los problemas éticos de manera integral y conducir a una mayor selección de decisiones

éticas. El alcance del postulado de Thiel (2012) está limitado a las cuatro estrategias representadas en la Imagen 1. La inclusión de la construcción de sentido expande modelos éticos actuales reconociendo que la construcción de los problemas éticos de los ambientes ambiguos e inciertos es importante para influir en los comportamientos éticos de los líderes y reconoce que los líderes pueden construir interpretaciones únicas de la misma situación ética, Thiel (2012).

Tabla 1



Thiel et al. (2012) Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking

Thiel (2012) sostiene que los líderes están sujetos a una variedad de limitaciones personales, situacionales y ambientales las cuales pueden impedir la capacidad para interpretar de manera acertada y dar sentido a las situaciones éticas. Respecto a las limitaciones personales plantea que, aunque los esquemas personales pueden ayudar a los líderes a comprender las complejidades de su entorno esa

atención selectiva a dichos esquemas pueden hacer que clasifiquen la información de manera sesgada y hacer que pase por alto aspectos críticos de la misma situación. Esta falta de atención a los aspectos fundamentales de las situaciones de complejidad ética contribuye a una creación de sentido ineficaz y por ende terminar entorpeciendo el proceso de EDM. El modelo interaccionista persona-situación de Treviño (1986) reconoce características individuales adicionales, como la baja autoestima, baja experiencia en el campo y locus de control externo, el cual se refiere al grado en que las personas sienten que tienen el control de lo que ocurre en sus vidas, desde un evento rutinario hasta una situación de peligro de manera externa, que puede restringir las cogniciones e impedir el eficiente desarrollo de EDM. Por último, las investigaciones indican que las características de personalidad de los líderes, como el alto narcisismo y la poca conciencia, también pueden restringir el EDM (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

En cuanto a las limitaciones situacionales Thiel (2012) cita a Milgram (1965) quien afirma que las limitaciones situacionales también pueden obstaculizar las capacidades de los líderes para dar sentido a las situaciones éticas y afectar negativamente el EDM. A manera de ejemplo manifiesta que según (Baumeister, 1984; Lewis & Linder, 1997) y (Goldberg y Greenberg 1994; Jasanoff 1993) las presiones de desempeño típicamente inherentes en los trabajos de alto nivel de los líderes han demostrado que dificultan los procesos cognitivamente complejos y el comportamiento ético, por otra parte, (Selart & Johansen, 2011) demostraron que el estrés no solo disminuyó la capacidad de reconocer dilemas éticos, sino que también influyó negativamente en la EDM entre los líderes de una empresa de ingeniería. Para finalmente manifestar que los refuerzos dentro de una situación dada pueden influir en la EDM con incentivos financieros para conductas éticas que tientan a los líderes a tomar decisiones menos éticas según (Chen 2010; Hegarty & Sims, 1978; Knouse & Giacalone, 1992; Trevino et al. 1985). Este

último postulado concuerda con la teoría clásica de la agencia y con (Gottschalk, 2018) quien sostiene que tanto agente como principal tienen tendencias a comportarse de manera poco ética aun cuando hay incentivos presentes para no hacerlo.

Finalmente, las restricciones ambientales tanto dentro como fuera de la organización también pueden influir en el EDM del líder (Brommer et al. 1987; Jones 1991). Dentro de la organización, los códigos de ética (Loe et al. 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005) y la estructura corporativa (Skinner et al. 1988), todos pueden influir en las decisiones tomadas por los líderes. Lo anterior sintoniza con Di Tullio (1950), que amparando su argumento en los estudios de Pende, Ferri y Lombardi, concluye que el ambiente tiene un límite acotado de influencia sobre el individuo, puesto que siempre los aspectos originales de la personalidad se manifestarán socialmente. Efectivamente, Thiel (2012) trae el hecho consigo de que Kaptein (2008) identificó ocho factores que pueden influir en las estrategias de creación de sentido en el EDM entre los líderes reveladas en la imagen 2.

Tabla 2

Sensemaking strategy	Strategy tactics
<i>Emotion regulation</i> —behaviorally or cognitively systematically downgrading emotional reactions	Cognitive reappraisal or relaxation strategies mitigated influence of anger on EDM (Klignyte et al. 2009) Reappraisal of secondary appraisals of anger versus primary appraisals enhanced sensemaking (Thiel et al. 2011)
<i>Self-reflection</i> —accessing experiential knowledge, acquired personally or vicariously (case-based learning)	Process-focus while reflecting on positive past experiences increased application of experiential knowledge to future ethical decision-making situations (Antes et al. 2012) Future-focused temporal orientation facilitated self-reflection and subsequent ethical decision-making (Martin et al. 2011)
<i>Forecasting</i> —making predictions about potential future outcomes through current observations	Identifying critical causes in ethical dilemmas prior to forecasting facilitates accuracy in forecasting and ethical decision-making (Stenmark et al. 2010) Distinguishing between critical and non-critical consequences facilitated accuracy in forecasting and ethical decision-making (Stenmark et al. 2011)
<i>Information integration</i> —combining related elements holistically via recognition of underlying conceptual relationships between issues and potential issues	Framing an ethical issue from an organizational perspective enhanced information integration and subsequent ethical decision-making (Caughron et al. 2011) Out-group competition with selfish undertones threatened information integration and ethical decision-making (Caughron et al. 2012)

Thiel et al. (2012) Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking

La construcción de sentido es una respuesta inherente a situaciones ambiguas, complejas, de alto riesgo, incluidos los dilemas éticos (Drazin et al. 1999; Weick 1995). En palabras de Thiel (2012), la construcción de sentido sirve entonces para mitigar los factores anteriores que limitan la búsqueda de información para ampliar el sentido ético y la evaluación de la misma.

Regulación emocional: Gross (1998) define la regulación emocional como estrategias que determinan como, cuando y que emociones experimentar. Forgas (1995) Sugiere que el procesamiento de fondo o de la cognición que se produce durante las tareas ambiguas, complejas, incluyendo la toma de decisiones, es cada vez más influenciados por el afecto y la emoción. Por esa razón Thiel et al. (2012)

sostiene que los líderes, que están bajo riesgo ético y la toma de decisiones éticas en condiciones de incertidumbre y equívocidad pueden ser más susceptibles a la influencia de la emoción y requieren tácticas especiales de compensación. Respecto a las decisiones éticas, las investigaciones sugieren que las emociones positivas y negativas pueden limitar la capacidad para reconocer y responder de manera apropiada a los acontecimientos éticos (Cohen, 2010; Connelly 2004 y otros). De manera más importante, Thiel et al. (2012) enfatiza que las investigaciones sugieren que las emociones alteran o inciden sobre el enfoque de la toma de decisiones durante el EDM lo que puede entorpecer a las estrategias de creación de sentido. Un estudio realizado por Michael D. Mumford y otros (2008), investigaron si estrategias de regulación de la emoción como la reevaluación cognitiva o la relajación o podrían mitigar los efectos potencialmente dañinos de la ira incidental en las decisiones éticas (Klityte et al. 2009). Los hallazgos indicaron que los individuos que experimentan ira incidental tomaron peores decisiones éticas en comparación con aquellos que experimentan miedo. Las estrategias de regulación de la emoción, sin embargo, tuvieron importantes efectos moderadores en la ira incidental.

Específicamente, participar en una reevaluación cognitiva o en la relajación compensa los efectos de la ira en el EDM. Este hallazgo, en particular, tiene implicaciones importantes para los líderes, quienes comúnmente experimentan enojo o frustración en condiciones de incertidumbre y equidad (Thiel et al. 2012). También sostiene que incitar a los líderes a someterse a capacitaciones que promuevan la aplicación de estrategias efectivas de regulación de las emociones, que puede fomentar un buen juicio ético a través de sensemaking y por ende un buen EDM.

El EDM gerencial podría estar influenciado por el pensamiento/estilos cognitivos. Específicamente, aquellos que utilizan un estilo cognitivo puramente lineal, caracterizado por el pensamiento racional y la atención a datos y hechos concretos, y aquellos que emplean un estilo de pensamiento estrictamente

no lineal, definido por la atención a los sentimientos, las emociones y las intuiciones, probablemente estén en desventaja en comparación con los que utilizan una forma equilibrada de ambos estilos cognitivos (Thiel et al. 2012). Manifiesta que el equilibrio de los estilos de pensamiento lineal y no lineal permite a los individuos complementar la lógica y la racionalidad con intuición y emoción, agregando contexto a situaciones complejas y produciendo decisiones más éticas.

Auto-reflexión: Cuando los líderes se enfrentan a circunstancias complejas y ambiguas, pueden aprovechar sus experiencias personales para dar un sentido adecuado a la situación y generar decisiones potenciales, Mumford (2000). Thiel (2012) basado en (Mayer & Salovey, 1997) dice que muchos piensan que el proceso de autorreflexión influye recíprocamente en la regulación de las emociones, ya que se piensa que la autoconciencia genera tendencias de regulación de la reevaluación. (Jonassen & Hernández-Serrano, 2002) sugieren que el conocimiento experiencial es indispensable para los tomadores de decisiones, ya que normalmente está compuesto de información rica sobre causas, consecuencias y contingencias. Es probable que estos aspectos de las experiencias pasadas sean particularmente valiosos cuando uno se enfrenta a situaciones nuevas y complejas, similares a las que los líderes encuentran con frecuencia, Thiel (2012).

Predecir futuras experiencias personales también puede ser útil para los líderes involucrados en la creación de sensaciones. En su estudio, Mumford et al. (2011) investigó el papel de la orientación temporal (enfocado en el pasado frente al enfocado en el futuro) y el marco afectivo (positivo frente a negativo) en la reflexión sobre experiencias personales mientras se resuelve problemas éticos. De acuerdo con investigaciones anteriores (Lieberman et al. 2002), este estudio demostró que contemplar

futuras experiencias personales prospectivas fomentó el uso de estrategias de EDM, conduciendo a mejores decisiones. Según Thiel (2012) la autorreflexión, centrada tanto en el pasado como en el futuro, parece ser una estrategia útil para los líderes que esperan mejorar la ética de sus elecciones. Sin embargo, este proceso no está aislado, sino que está influenciado por el entorno social (Gibbons, 1990). En consonancia con lo anterior, «la educación y el ambiente pueden solo modificar y atenuar las malas tendencias, cuando no son demasiado fuertes» (Di Tullio, 1950). Basado en la evidencia actual frente a la creación de sentidos, basándose en experiencias pasadas permite a los líderes considerar aspectos importantes de eventos anteriores, como causas, consecuencias y contingencias, que son críticos para tomar una decisión informada y efectiva (Mumford, 2010).

Previsión: Al reflexionar sobre las experiencias anteriores, los líderes también pueden beneficiarse al hacer evaluaciones o pronósticos futuros en forma precisa y completa para dar sentido a una situación ética, Thiel (2012). Definido como hacer predicciones sobre posibles resultados futuros al observar la situación actual (Pant & Starbuck, 1990), la previsión es una estrategia cognitiva que ayuda a los líderes a resolver problemas complejos generando soluciones de múltiples problemas. (Stenmark et al. 2010) llegó a la conclusión de que los líderes deben identificar las causas fundamentales del problema ético. Al reconocer las causas, los líderes pueden determinar más fácilmente el curso apropiado de acción necesaria para resolver el problema y ejecutar un plan exitoso, (Thiel et al. 2012). Las investigaciones sugieren que el número y las características de las consecuencias consideradas afectan el éxito de los esfuerzos de pronóstico (Mumford, 2001 y otros, 1990). Específicamente, considerar las consecuencias críticas de diferentes cursos de acción permite al líder anticipar resultados potenciales que podrían ser perjudiciales para los seguidores. Al identificar las consecuencias más críticas, el líder

puede continuar pronosticando los resultados, refinando aún más la solución hasta que se alcance la mejor decisión ética (Mumford et al. 2001).

«En entornos complejos y ambiguos, los líderes deben formular planes efectivos para responder a la situación. Si no se identifican las causas más críticas, los líderes pueden perder tiempo, energía y recursos en implementar soluciones que no abordan la causa principal del dilema ético. Dado que las decisiones de los líderes afectan a múltiples partes, el no considerar las consecuencias críticas de diferentes cursos de acción podría llevar a acciones que impacten negativamente a la organización. (Thiel et al. 2012) Sostiene que, al identificar las causas más críticas del dilema ético, los líderes pueden enfocar de manera más eficiente los recursos limitados para abordar la fuente del problema.

Integración de información: Durante sensemaking en relación con EDM, los individuos forman modelos mentales que influyen en la recopilación de información e interpretación, Thiel (2012). Define la integración de la información como un proceso continuo por el cual la información se interpreta en cada paso del proceso de creación de sentido y cita a Woiceshyn (2011) quien define el proceso de integrar la información como “haciendo valer la información relevante”, un proceso por el cual las operaciones cognitivas subconscientes recuperan experiencias relevantes, conocimiento o información que informa al proceso de construcción de sentido activo. Thiel (2012) afirma que existen investigaciones empíricas que prueban la relación entre la integración de la información y EDM, basado en la construcción del sentido ético, específicamente en los factores perjudiciales y para esto cita a (Caughron et al. 2012, p.123) quien expone que “Encontró que una amenaza percibida por un individuo, sin importar si fueran un competidor o un colega, condujo a la integración de la información de calidad inferior y menor EDM. Los líderes tienen que ser consciente de sus prejuicios y su relación

con los demás, especialmente cuando se trata de las crisis éticas de carácter interpersonal...Externamente, las presiones ambientales pueden alterar lo que se valoran los resultados en el examen y la integración de cierta información, que conduce a alguna información destacándose sobre otra”; y a (Weick, 1988, p.123) el cual manifiesta que “Las presiones externas incluyendo conflictivas objetivos de la organización, cuestiones de presupuesto, los acontecimientos recientes, y los puntos focales para la mejora en la organización puede influir en la integración de la información”.

Finalmente, (Thiel et al. 2012, p.123) respecto a la integración de la información concluye que “Sensemaking es incompleta sin la integración de la información, y los líderes deben ser conscientes de las técnicas que promueven o inhiben la integración de la información. La identificación de factores internos y externos que inhiben la integración de la información y tomar medidas conscientes para reducir su impacto se traducirá en mejores modelos mentales y decisiones éticas posteriores. Además, teniendo en cuenta la perspectiva de los demás y reconociendo el impacto general de la organización de las crisis éticas aumentará la probabilidad de que un líder va a tener el mejor modelo mental disponibles que integra la información a fondo, lo que lleva al mejor curso de acción.”

5. Discusión de resultados

A lo largo de la revisión de los documentos se encontró que existe una relación entre el sistema de incentivos y los comportamientos poco éticos, o comportamientos desviados el cual (Litzky, 2006) define como un comportamiento voluntario que viola las normas de una organización, lo que en consecuencia puede amenazar el bienestar de la organización, sus empleados o ambos. Además, expone datos sobre el comportamiento desviado promedio, en el que de 60% de empleados se dedican al robo, 30% lo cometen cuando se les presenta la oportunidad y el otro 30% lo hace cuando ha encontrado una manera de robar después de estarla buscando activamente, según (Robinson & Greenberg, 1998).

Consecuente con la teoría de la agencia, el autor manifiesta que la estructura de la recompensa puede alentar a los empleados a comportarse de manera desviada; Este tipo de competencia puede hacer que el empleado se ocupe solo de sí mismo e incurra en un comportamiento inescrupuloso tratando de superar a su compañero. Así mismo que la compensación de los empleados dependa en su mayoría de las comisiones aumenta la identificación de los empleados con los clientes. Según (Litzky, 2006), los estudios de personas en ventas cuyos ingresos fueron del 80%-100% de comisión, encontraron evidencias de desviaciones en el lugar de trabajo y lo ejemplifica con el caso de “Sears Automotive” que a principios de 1990 cambio sus sistema de salarios y pago por horas a un sistema basado en comisiones a través del cual se le pagaba a los gerentes y mecánicos por piezas vendidas y reparaciones completadas, lo que causo que los empleados sobrevendieran los servicios y apresurarse en las reparaciones, cuyo impacto fue un trabajo de mala calidad.

De manera contraria, Gibbons cita a Lazear (1997) para hacer una excepción donde describe la transición de salarios a destajo en una firma que instala los parabrisas de automóviles. Los datos demuestran de forma convincente que la producción aumentó, debido a dos efectos previstos: destajo

proporcionado mayores incentivos para el trabajo duro y también indujeron la autoselección de una fuerza laboral que se beneficia de esos incentivos.

Sintetizando así los dos ejemplos principales que supone esta problemática

Tabla 3

Autor	Artículo	Incentivo	Ejemplo
Lee M. Dunham, Ken Washer	The Ethics of Hedging by Executives	Acciones restringidas, opciones sobre acciones	..."When Marge accepted the position 5 years ago, DDC had limited cash resources and thus agreed to pay her a salary of \$200,000 per year plus restricted stock, which is now fully vested and has a current value of \$1 million. A new five-year contract was signed recently that provides her with an annual cash salary of \$300,000 and also provides her with stock options. The options vest incrementally over the next 5 years and have a strike price of \$20.00. An investment banker has conservatively estimated the value of the options at \$1,500,000. The compensation committee for DDC believes that much of the company's success has been driven by forces that tie the stock price performance to key employees' wealth and feels strongly about continuing this practice even though DDC could provide more cash-based compensation."
Lee M. Dunham, Ken Washer	The Ethics of Hedging by Executives	Participación en rendimientos	"For example, a manager who holds a 1% ownership stake will absorb only one penny of every dollar of corporate resources spent on personal perquisites, but will receive 100% of the benefit. To illustrate this point,

			<p>suppose a chief executive officer (CEO) with a 1% ownership stake is in need of a new office chair. There are two chairs available; a budget-priced chair for \$100 and a lavish chair for \$300. From the firm's perspective, the cost difference is a nontrivial \$200; however, from the CEO's perspective, the cost difference is a mere \$2. If the CEO were the sole proprietor, then the cost difference as owner and as CEO would be the same \$200. However, in this case, the CEO will receive the full benefit of a much nicer chair for a mere \$2 personal cost."</p>
Traducción			
Lee M. Dunham, Ken Washer	The Ethics of Hedging by Executives	Acciones restringidas, opciones sobre acciones	<p>Cuando Marge aceptó el puesto hace 5 años, DDC tenía recursos limitados de efectivo y por lo tanto acordó pagarle un salario de 200.000 dólares al año más acciones restringidas, que ahora están totalmente adquiridas y tienen un valor actual de 1 millón de dólares.</p> <p>Recientemente se firmó un nuevo contrato de cinco años que le proporciona un salario anual en efectivo de 300.000 dólares y también le proporciona opciones de compra de acciones. Las opciones se incrementan en los próximos 5 años y tienen un precio de ejercicio de 20 dólares. Un banquero de inversiones ha estimado conservadoramente el</p>

			<p>valor de las opciones en 1.500.000 dólares. El comité de compensación de la DDC cree que gran parte del éxito de la compañía ha sido impulsado por fuerzas que atan el rendimiento del precio de las acciones al patrimonio de los empleados clave y tiene la firme intención de continuar con esta práctica a pesar de que la DDC podría proporcionar una compensación más basada en el dinero en efectivo".</p>
<p>Lee M. Dunham, Ken Washer</p>	<p>The Ethics of Hedging by Executives</p>	<p>Participación en rendimientos</p>	<p>"Por ejemplo, un gerente que tiene una participación del 1% absorberá sólo un centavo de cada dólar de recursos corporativos gastados en pericias personales, pero recibirá el 100% del beneficio. Para ilustrar este punto, supongamos que un director general (CEO) con un 1% de participación en la propiedad necesita una nueva silla de oficina. Hay dos sillas disponibles; una silla de precio económico por \$100 y una silla lujosa por \$300. Desde la perspectiva de la empresa, la diferencia de costo es de unos nada despreciables 200 dólares; sin embargo, desde la perspectiva del CEO, la diferencia de costo es de apenas 2 dólares. Si el CEO fuera el único propietario, entonces la diferencia de costo como propietario y como CEO sería de</p>

			los mismos 200 dólares. Sin embargo, en este caso, el CEO recibirá el beneficio completo de una silla mucho más agradable por un mero costo personal de \$2."
--	--	--	---

Sin embargo, la toma de decisiones por parte de los agentes no es exclusiva responsabilidad de los mismos, puesto que en la revisión literaria se encontró que uno de los determinantes principales el cual interviene en este tipo de decisiones es el factor ambiental. Las restricciones ambientales tanto dentro como fuera de la organización también pueden influir en el EDM del líder (Brommer et al. 1987; Jones 1991). No obstante, Di Tullio (1950), manifiesta que el ambiente tiene un límite acotado de influencia sobre el individuo, puesto que siempre los aspectos originales de la personalidad se manifestarán socialmente. (Litzky, 2006) describe algunos de los factores desencadenantes de las conductas desviadas en el clima laboral, las cuales son: el trato injusto puesto que menciona que hay investigaciones las cuales indican que el trato injusto es un determinante significativo del comportamiento desviado debido a que cuando los empleados sienten que han sido tratados de manera injusta, estos sentimientos conducen a querer tomar represalias o algún comportamiento negativo para reestablecerse o desquitarse, y manifiesta que en un esfuerzo por restaurar la dignidad, los empleados toman represalias o castigan al ofensor incluso si no es probable que se beneficien directamente del comportamiento desviado; la ambigüedad sobre el rendimiento en el trabajo que define como la falta de información sobre un rol en particular respecto a las actividades asociadas al rol. Y expone que cuando los gerentes presionan a los empleados para maximizar ventas o hacer lo necesario para satisfacer el cliente pueden estar contribuyendo a ese tipo de ambigüedad ya que los empleados pueden creer que

participar en esas actividades desviadas ayudan al negocio entonces los gerentes lo toleraran o es algo que ellos esperan.

Por otra parte, (Sims, 2014) expone que en las organizaciones se considera deseable ser reservado y engañoso debido a que las organizaciones pueden castigar a aquellos que son demasiado abierto y honestos, y cita a (Vandevier, 1978) quien cuenta sobre la divulgación de que BF Goodrich recompensó a los empleados que falsificaron datos sobre frenos de aeronaves de calidad para obtener la certificación, y también a (Gray y Rosen, 1982) quienes exponen que los ejecutivos de Metropolitan Edison alentaron a los empleados a retener información de la prensa sobre el accidente nuclear de Three Mile Island; para decir que en ambos casos la organización acepto y apoyo las normas contrarias de secreto y engaño. El autor manifiesta que estas prácticas normalmente son recompensadas y que eso sugiere que las organizaciones podrían estar operando dentro de un entorno que dicta sus propias reglas aceptadas. Por tal motivo, es necesario abordar esta problemática con el fin de fomentar y mantener un ambiente ético que permita a las organizaciones y sus empleados desarrollarse, crecer y cumplir las expectativas en materia económica y personal sin la necesidad o tentativa de recurrir a comportamientos desviados de la ética, es fundamental abordarlo desde la perspectiva del empleado y la organización. Es importante tener en cuenta que (Treviño, 2000) dice que un sistema de recompensas y disciplina puede ser una buena manera de enviar señales sobre conductas deseables e indeseables, respectivamente. Lo anterior conlleva a recompensar a quienes cumplan sus logros comportándose de acuerdo a los valores de la organización, pero también significa disciplinar de manera clara a los empleados en toda la jerarquía cuando rompen la norma.

A sabiendas de que los incentivos pueden producir comportamientos éticos y desviados de la ética, es considerable pensar que la problemática va más allá que la estructura del incentivo, sino que se

remonta a la estructura de personalidad de los agentes y sus condiciones externas tales como la posición económica y social, así, es necesario estudiar más a fondo a quienes son candidatos para hacer parte de la organización; estudio enfocado en los valores y las características de su personalidad. Para quienes se encuentran vinculados a la organización es fundamental otorgarles un ambiente en que los valores predominen, y hacerlo a través de la creación del sentido ético en el mecanismo de toma de decisiones en el cual los agentes deben aprender a regular sus emociones ya que las investigaciones sugieren que las emociones positivas y negativas pueden limitar la capacidad para reconocer y responder de manera apropiada a los acontecimientos éticos (Cohen, 2010; Conelly 2004 y otros); a reflexionar ya que cuando los líderes se enfrentan a circunstancias complejas y ambiguas, pueden aprovechar sus experiencias personales para dar un sentido adecuado a la situación y generar decisiones potenciales, Mumford (2000). Thiel (2012) basado en (Mayer y Salovey, 1997) dice que muchos piensan que el proceso de autorreflexión influye recíprocamente en la regulación de las emociones, ya que se piensa que la autoconciencia genera tendencias de regulación de la reevaluación.

Sin embargo, por parte de la organización, está en el deber de promover un ambiente y una cultura ética a través de sus líderes como lo manifiesta (Sims, 2014) quien afirma que lo que hacen los directivos y la cultura que promueven hace una gran diferencia en la forma en que actúan y se enfrentan a los dilemas éticos los subordinados como se ejemplificó anteriormente con el caso de Johnson & Johnson en el que todos sabían exactamente qué hacer cuando se produjo el envenenamiento con Tylenol. Y como expone (Treviño, 2000) que el ejecutivo tiene un desafío y es hacer que la ética y los valores se destaquen en medio de un panorama empresarial lleno de disyuntivas sobre como vencer a la competencia, y alcanzar metas y ganancias en un periodo de tiempo. Afirma que al igual que un padre debe compartir de manera explícita sus valores con sus hijos, los ejecutivos deben hacer que la ética en

su liderazgo sea explícita para sus empleados; de no ser así corren el riesgo de ser percibidos como éticamente neutrales por los empleados ya que otros mensajes como el éxito financiero se hace cargo de eso. Por esa razón es fundamental que los líderes entiendan que el clima que la compañía percibe en cuestiones de ética es generado por ellos mismos, también incitarlos a tener en cuenta en su razonamiento las condiciones de las relaciones que tienen con sus subordinados, puesto que las actitudes que los líderes tengan hacia los que están abajo en la jerarquía, también puede desencadenar comportamientos desviados de la ética. Por último, los códigos de ética siendo lo suficientemente estrictos, teniendo en cuenta las preocupaciones de la comunidad, proteger a la comunidad de los operadores inaceptables y oferta de reparación en el caso de infracción, pueden ser una buena medida que ayuda a mediar entre la organización y los agentes. Los líderes de la organización deben interiorizar los códigos y basar en ellos su comportamiento, y deben socializarlo con sus subordinados, pero de manera auténtica, no solo repartiéndolo o leyéndolo sino poniéndolo en práctica todos los días para demostrar cómo se ejerce la ética y de esa manera generando un ambiente en el que los subordinados no se sientan presionados a cometer actos poco éticos e incluso delictivos.

6. Conclusiones

Luego de desarrollar la metodología de análisis de la literatura a partir de las fuentes mencionadas anteriormente, para tratar de entender la relación entre el juicio ético de los directivos y los incentivos y los comportamientos desviados por parte de los agentes de la organización, incluyendo subordinados se concluye que esta problemática es antigua y se encuentra relacionada de manera acentuada con el ambiente que se genera en la organización por parte de los líderes de la misma, y de las razones ya sean económicas o personales que tenga cada uno de los agentes vinculados a la compañía. Siendo un elemento clave de mitigación de los comportamientos poco éticos la creación del sentido ético a partir de las experiencias que pueda atravesar cada uno de los agentes y sometiendo a reflexión para poder tener un proceso de toma de decisiones asertivo en relación con la ética. También otro elemento igual de importante es la generación de un ambiente ético por parte de los líderes de la empresa quienes deben tener en cuenta su actuar frente a los empleados y sin ellos, y también la manera en que les trata a los subordinados siendo esto último un desencadenante de comportamientos desviados. Por otro lado, los códigos de ética con una herramienta fundamental que debe ser interiorizada por los líderes de la organización y así mismo promoverla en su ambiente de trabajo.

7. Bibliografía

- Araya, Iván, y Fernando A. Crespo. «Teoría de agencia: una revisión del origen biológico del delito». *Estudios Gerenciales* 32, n.º 139 (abril de 2016): 146-53. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.02.002>.
- Beaudoin, Cathy A., Anna M. Cianci, Sean T. Hannah, y George T. Tsakumis. «Bolstering Managers' Resistance to Temptation via the Firm's Commitment to Corporate Social Responsibility». *Journal of Business Ethics* 157, n.º 2 (junio de 2019): 303-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3789-2>.
- Brien, Andrew. «Professional Ethics and The Culture of Trust», s. f., 19.
- Chen, Al Y S, Roby B Sawyers, y Paul F Williams. «Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture», s. f., 11.
- Dimant, Eugen, y Guglielmo Tosato. «CAUSES AND EFFECTS OF CORRUPTION: WHAT HAS PAST DECADE'S EMPIRICAL RESEARCH TAUGHT US? A SURVEY: CAUSES AND EFFECTS OF CORRUPTION». *Journal of Economic Surveys* 32, n.º 2 (abril de 2018): 335-56. <https://doi.org/10.1111/joes.12198>.
- Dunham, Lee M., y Ken Washer. «The Ethics of Hedging by Executives». *Journal of Business Ethics* 111, n.º 2 (diciembre de 2012): 157-64. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1198-x>. «Ethics and Decision making.pdf», s. f.
- Gaudine, Alice, y Linda Thorne. «Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations». *Journal of Business Ethics* 31, n.º 2 (2001): 175-87.
- Gibbons, Robert. «Incentives in Organizations», s. f., 19.
- Gottschalk, Petter. «Evaluation of Fraud Examinations: A Principal-Agent Study of Private Internal Investigations», s. f., 13.
- James, Harvey S. «Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure», s. f., 16.
- Kulshreshtha, Praveen. «Business Ethics versus Economic Incentives: Contemporary Issues and Dilemmas». *Journal of Business Ethics* 60, n.º 4 (septiembre de 2005): 393-410. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1896-3>.
- Litzky, Barrie E., Kimberly A. Eddleston, y Deborah L. Kidder. «The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors». *Academy of Management Perspectives* 20, n.º 1 (febrero de 2006): 91-103. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873411>.
- Luo, Yadong, y Binjie Han. «Graft and Business in Emerging Economies: An Ecological Perspective». *Journal of World Business* 44, n.º 3 (julio de 2009): 225-37. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.006>.
- Mumford, Michael D., Shane Connelly, Ryan P. Brown, Stephen T. Murphy, Jason H. Hill, Alison L. Antes, Ethan P. Waples, y Lynn D. Devenport. «A Sensemaking Approach to Ethics Training for Scientists: Preliminary Evidence of Training Effectiveness». *Ethics & Behavior* 18, n.º 4 (11 de noviembre de 2008): 315-39. <https://doi.org/10.1080/10508420802487815>.
- Musbah, Ahmed, Christopher J. Cowton, y David Tyfa. «The Role of Individual Variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions in Libyan Management Accountants' Ethical Decision Making». *Journal of Business Ethics* 134, n.º 3 (marzo de 2016): 335-58. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2421-3>.
- Olalekan Yusuf, Tajudeen. «Brokers' Incentives and Conflicts of Interest in the Control of Opportunism». *The Journal of Risk Finance* 12, n.º 3 (24 de mayo de 2011): 168-81. <https://doi.org/10.1108/15265941111136923>.

- Rosanas, Josep M., y Manuel Velilla. «The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values». *Journal of Business Ethics* 57, n.º 1 (marzo de 2005): 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-3826-1>.
- Sims, Ronald R. «The Challenge of Ethical Behavior in Organizations». *Journal of Business Ethics* 11, n.º 7 (1992): 505-13.
- Stenmark, Cheryl K., y Michael D. Mumford. «Situational Impacts on Leader Ethical Decision-Making». *The Leadership Quarterly* 22, n.º 5 (octubre de 2011): 942-55. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.013>.
- Thiel, Chase E., Zhanna Bagdasarov, Lauren Harkrider, James F. Johnson, y Michael D. Mumford. «Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking». *Journal of Business Ethics* 107, n.º 1 (abril de 2012): 49-64. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1299-1>.
- Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman, y Michael Brown. «Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership». *California Management Review* 42, n.º 4 (julio de 2000): 128-42. <https://doi.org/10.2307/41166057>.
- White, Louis P., y Melanie J. Rhodeback. «Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-Cultural Analysis». *Journal of Business Ethics* 11, n.º 9 (septiembre de 1992): 663-70. <https://doi.org/10.1007/BF01686346>.
- White, Louis P, y Kevin C Wooten. «Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development», s. f., 9.