

Document downloaded from:

<http://hdl.handle.net/10251/62772>

This paper must be cited as:

Lozano, JF. (2013). Toma de decisiones éticas en la gestión de la empresa: La aportación de la neuroética. *Daimon*. 59(1):183-196.



The final publication is available at

<http://revistas.um.es/daimon/article/view/173441>

Copyright Universidad de Murcia

Additional Information

# **Toma de decisión ética en la gestión de empresas: la aportación de la neuroética<sup>1</sup>**

## **Ethical decision making in business: the contribution of neuroethics**

**Dr. José-Félix Lozano<sup>2</sup>**

### **Resumen:**

El objetivo de este artículo es analizar las aportaciones que los avances en neuroética tienen en la toma de decisiones empresariales. Empezaremos por cuestionar el paradigma dominante de la toma de decisiones empresariales desde el análisis crítico de los presupuestos epistemológicos de la teoría económica liberal, así como desde las perspectivas de las ciencias cognitivas y sus aportaciones al análisis del comportamiento humano. Continuaremos presentando dos grandes modelos de toma de decisiones éticas que se basan en la creación de sentido intuitivo y que tienen sus fundamentos en los avances de las neurociencias. Concluiremos con breves observaciones críticas.

**Palabras clave:** toma de decisiones responsable, ética empresarial, neuroética, Management.

### **Summary:**

The aim of this article is to analyze the contribution that neuroethics research is making to business decision making. We are going to start questioning the dominant paradigm

---

<sup>1</sup> Este estudio se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-01, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (actualmente Ministerio de Economía y Competitividad) con Fondos FEDER de la Unión Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana y de la Red de Excelencia ISIC 2012/017 de la Generalitat Valenciana.

<sup>2</sup> Universidad Politécnica de Valencia. Profesor titular de ética en las organizaciones y las profesiones, y de Responsabilidad Social Empresarial.

E-mail: [jlozan@dpi.upv.es](mailto:jlozan@dpi.upv.es)

Líneas de investigación: Responsabilidad Social empresarial, formación para la gestión responsable, y ética del desarrollo.

Publicaciones recientes: “¿Qué es la ética de la empresa?” (edit. Proteus, 2011). “Educating responsible managers. The role of University Ethos” (Journal of Academic Ethics, 2012, 10:213–226).

of business decision making from two perspectives. One is the critique to epistemological assumptions of the economic liberal theory and the other is based on recent results of cognitive sciences. Later on, we are going to present two models of intuitive ethical decision making and sensemaking which are being developed in recent years. Finally we present some critical considerations to these intuitive models.

**Key words:** ethical decision making, business ethics, neuroethics, management.

## 1. Introducción

La toma de decisiones es uno de los aspectos clave de la gestión empresarial. En la economía liberal capitalista la toma de decisiones ha venido inspirada por una epistemología de corte positivista, una antropología individualista, y una axiología materialista. El modelo de racionalidad que ha servido para justificar, orientar y evaluar las acciones económicas ha sido el modelo individualista maximizador de utilidades. Desde hace unas décadas este modelo está en claro cuestionamiento y desde la filosofía, la psicología, y la propia economía se han presentado críticas a esta visión parcial de la economía y la gestión de empresa. Las propuestas van en la dirección de integrar las dimensiones, sociales, emocionales y éticas en la teoría económica y de gestión. Estas tendencias se han visto fortalecidas por los resultados de las investigaciones en neurociencias.

La neuroética es una ciencia joven e interdisciplinar que se ha desarrollado intensamente en las últimas décadas a partir de tres metodologías<sup>3</sup>: el estudio de casos médicos, donde personas con daño cerebral se comportan de forma no ética y antisocial, mientras mantienen otras facultades cognitivas intactas; los experimentos conductuales donde se han encontrado evidencias de la relación entre la toma de decisiones éticas y la activación neurológica de determinadas y específicas partes del cerebro; y los avances de la tecnología de Neuroimagen (PET, MEG, and fMRI) que permite a los investigadores observar cambios en la actividad cerebral cuando las personas sienten y piensan.

---

<sup>3</sup> R. Salvador y R. G. Folger: “Business ethics and the Brain” in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, nº 1, 2009, pp. 1-31.

Desde el famoso congreso de 2002 en el que Safire<sup>4</sup> reconoció el nacimiento de una nueva disciplina los avances de la neuroética no han dejado de sorprendernos y la expansión de todo lo “neuro” no ha dejado de crecer, hasta el punto de que podamos hablar de una “retórica de la neurociencia”<sup>5</sup>. En el amplio campo de estudio de esta nueva disciplina se han ido estableciendo tres ámbitos de estudio. El ámbito de la neuroética práctica que se ocupa de las cuestiones práctico morales en la investigación neuroética; el ámbito de la neuroética filosófica que se ocupa de las cuestiones ético filosóficas que nos presentan los nuevos hallazgos sobre el funcionamiento del cerebro; y la neuroética social que se ocupa de analizar y cuestionar desde el análisis de las funciones cerebrales las pautas socioculturales propias del ámbito legal, educativo y económico<sup>6</sup>.

Nuestro artículo se centra en el este último ámbito –la neuroética social –, pero teniendo siempre presente implícitamente los debates generados en el ámbito de la neuroética filosófica y dentro del ámbito de lo que Adela Cortina denomina la neurociencia de la ética<sup>7</sup>. En esencia, lo que pretendemos aquí es entender los procesos de toma de decisiones empresariales y ver qué puede aportar los avances de la neurociencia para que esa toma de decisiones integre la dimensión ética.

Para alcanzar ese objetivo, comenzaremos por destacar las limitaciones y críticas que se han presentado al modelo de racionalidad calculadora predominante en la toma de decisiones empresariales. Tanto desde las críticas a los presupuestos filosóficos del modelo<sup>8</sup> como desde la psicología y las ciencias cognitivas. Recientemente las publicaciones del premio Nobel de economía, el psicólogo Daniel Kahneman<sup>9</sup>, han insistido en la crítica al modelo de toma de decisiones racionalista; también los trabajos

---

<sup>4</sup> W. Safire: “Introduction”, en S. J. Marcus (editor): *Neuroethics. Mapping the field*, San Francisco, Dana Press, 2001, pp. 3-10.

<sup>5</sup> F. Arenas: “¿Qué es la neuroretórica?”, *Daimon. Revista internacional de filosofía*, nº 58, 2013, pp. 69-80.

<sup>6</sup> E. Bonete: “Neuroética”, *Diálogo Filosófico*, nº. 80, 2011, pp. 172-204.

<sup>7</sup> A. Cortina: *Neuroética y neuropolítica. Sugerencias para la educación moral*, Madrid, Tecnos, 2011. Pp. 44 y ss.

<sup>8</sup> Entre las que seguiremos más de cerca a: P. Ulrich: *Transformation der ökonomischen Vernunft*, Stuttgart, Haupt Verlag, 1997; J. Conill: *Horizontes de economía ética*, Madrid, Tecnos, 2004; Sen, A. *Development as Freedom*, New York, Knopf, 1999; Sen, A. “Rational Fools: A critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory”, *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, nº 4, 1977, pp.317-344.

<sup>9</sup> D. Kahneman: *Thinking, fast and Slow*, New York, Farrar, Strauss and Giroux, 2011.

del psicólogo de la conducta económica Dan Ariely<sup>10</sup> han apuntado en la dirección de la “irracionalidad” de la toma de decisiones económicas y empresariales. En segundo lugar presentaremos los factores individuales y organizativos que inciden en la toma de decisión responsable en la gestión. Y Finalmente, destacaremos las implicaciones que los nuevos avances en las investigaciones en neuroética pueden aportar a la toma de decisión en la gestión de organizaciones, así como sus limitaciones.

## **2. Toma de decisión en los negocios: Una visión crítica.**

En este segundo apartado empezaremos por presentar algunas críticas al paradigma dominante en la toma de decisiones económicas y empresariales. La discusión es intensa y extensa y aquí no podemos entrar en detalle en ella, pero queremos apuntar solo algunas críticas que nos van a servir como anticipo para valorar la aportación de la neuroética.

El modelo predominante de toma de decisiones en los negocios asume una serie de supuestos epistemológicos, éticos y antropológicos que conviene analizar críticamente para no caer en lo que J. K. Galbraith denominó “la economía del fraude inocente”<sup>11</sup>. Uno de los *supuestos epistemológicos* más determinantes es la visión analítico-matemática de la toma de decisiones. Se parte de una concepción de racionalidad lógico-matemática calculadora como el único modelo válido para el proceso de toma de decisiones<sup>12</sup>. Este supuesto se basa en una visión positivista del mundo. Se considera que solo aquello que puede ser “positivizado” en expresiones numéricas (medido, pesado, monetarizado, etc.) es digno de ser tomado en cuenta. La perspectiva racionalista asume el cálculo de utilidad individual como base del modelo matemático. Uno de cuyos conceptos centrales es el de “expectativa de utilidad”, que significa que las personas eligen entre alternativas de acción tras valorar la deseabilidad o “utilidad”

---

<sup>10</sup> D. Ariely: *The honest truth about dishonesty*, New York, Harper Collins, 2012; D. Ariely: *Predictably irrational. The hidden forces that shape our decisions*, New York, Harper Collins, 2008.

<sup>11</sup> J. K. Galbraith: *La economía del fraude inocente*, Barcelona, Crítica, 2004.

<sup>12</sup> Un ejemplo de esto es el método Analytic Hierarchy Process (AHP). Th. L. Saaty: “Decision Making in Complex Environment. The Analytic network Process for Dependence and Feedback”, *Creative Decision Foundation*, Pittsburgh, 2002.

de cada resultado de acción posible<sup>13</sup>. Y el último supuesto epistemológico que queríamos presentar es el enfoque causal-lineal. El paradigma dominante sigue un modelo analítico de causa-efecto para elaborar modelos de toma de decisiones, olvidando o utilizando solo muy parcialmente interpretaciones hermenéuticas. Desde estos supuestos se ha ofrecido un fundamento para la teoría de la toma de decisiones en economía y empresa<sup>14</sup>.

También el modelo de racionalidad lógico matemática que subyace a este paradigma ha sido detalladamente criticado desde las ciencias cognitivas<sup>15</sup>. Las críticas que presentan estos autores parten de la visión que se tiene del proceso de toma de decisiones, que presupone que: las personas conocen la realidad, anticipan sus posibles impactos, y toman una decisión tras evaluar las ventajas y desventajas. La realidad es que tomamos muchas decisiones guiadas por la intuición y sus “apoyos” emocionales, y que en muchas ocasiones creamos, interpretamos, y evaluamos la realidad de forma tendenciosa y utilizando atajos. Kahneman identifica dos sistemas: el sistema I (reflectivo) que opera de forma rápida y automática, sin o con muy poco esfuerzo, y sin sentido de control voluntario; y un sistema II (reflexivo) que centra la atención y requiere esfuerzos de actividad mental. Y las decisiones económicas (desde inversión a consumo pasando por la selección de trabajadores) en muchas ocasiones son guiadas por el sistema I.

Los *supuestos éticos* de la toma de decisiones en la economía capitalista liberal son bien conocidos por todos. Se podría resumir en que la economía es una ciencia libre de valores éticos (wertfrei) o economía pura (reine Ökonomie), donde el comportamiento egoísta individual es lo “normal” y por tanto correcto, y donde la ética, cuando es tenida en cuenta, es solo desde una perspectiva correctiva externa y en su visión utilitarista<sup>16</sup>. Un autor que desde hace años ha venido proponiendo una profunda revisión de la racionalidad económica ha sido Peter Ulrich, cuya tesis central es que hay que

---

<sup>13</sup> G. Loewenstein, S. Rick, y J. Cohen: „Neuroeconomics“, *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, 2008, pp. 647 - 672.

<sup>14</sup> Alan G. Sanfey and Luke J. Chang: “Multiple systems in Decision Making”, *Annals of New York Academy of Sciences*, nº 1128, 2008, pp. 53-62.

<sup>15</sup> D. Kahneman, 2011 op. Cit; D. Ariely, 2008, op. Cit. 2012 op. Cit.; J. Haidt: “The emotional Dog and its rational tail: A Social intuitionist approach to moral judgment”, *Psychological Review*, Vol. 108, nº 4. 2001, pp. 814-834; S. Sonenshein, S. (2007), “The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: the sensmaking –intuition model”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, nº 4, 2007, pp. 1022-1040.

<sup>16</sup> P. Ulrich, Op. cit.

transformar los fundamentos normativos de la economía, desde el paradigma de la ética utilitarista al paradigma de la ética comunicativa<sup>17</sup>. La economía moderna se ha basado en el modelo de racionalidad teleológica e instrumental que busca el control de los objetos y tiene una perspectiva empirista del análisis de los problemas, olvidando así la dimensión sujeto-sujeto que tiene la economía. La relación entre personas no puede regirse únicamente por la lógica de la razón instrumental, sino que debe tener en cuenta la razón práctico comunicativa.

También los *supuestos antropológicos* que tienen estos modelos son bien conocidos y han tenido un impacto negativo en el nivel ético de la toma de decisiones en los negocios. Según este paradigma, el individuo es un maximizador de utilidades; alguien que busca permanentemente su interés individual (“self-seeking egoistical man”) y que siempre toma decisiones racionales consistente con sus preferencias. Se asume que las personas tenemos claras nuestras preferencias y que nos pasamos la vida haciendo un cálculo para ver cuál es el camino más eficiente para conseguir las. No es que estos modelos no sean conscientes de que las preferencias se elaboran colectivamente, o que la generosidad y el altruismo son rasgos propios del ser humano, o de que las emociones son muy importantes en nuestra vida, simplemente, no se lo toman en serio.

Contra esta visión una de las voces que más se ha escuchado es la del premio Nobel de economía A. Sen. La gran crítica que presenta Sen al modelo de la teoría económica dominante en su clásico artículo: “Rational Fools: a Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory”<sup>18</sup> es que el modelo de ser humano como un sujeto egoísta que persigue sus propios intereses es muy simplista, pero que es el dominante porque es muy fácil de operacionalizar. Según Sen, en este modelo la elección racional es aquella que tiene consistencia interna. Es decir, si las diversas elecciones pueden ser explicadas en términos de relación positiva con la definición de preferencia manifestada por el decisor, entonces es racional. Pero esta interpretación tiene varios problemas. Uno de ellos es identificar elegido con preferido; en muchas ocasiones las personas no eligen aquello que prefieren. Otro es considerar únicamente la simpatía como motivación para la elección y olvidarse del compromiso “committment” (no egoísta)

---

<sup>17</sup> J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid, Taurus, 1987; K. O. Apel, *Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral*, Frankfurt am. M. Shurkamp, 1988; A. Cortina, *Ética mínima*, Madrid, Tecnos, 1986; A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, Salamanca, Sígueme, 1985.

<sup>18</sup> A. Sen, 1977. Op. cit.

como fuente de elección. Y una última crítica en esta línea, pero en escritos más recientes, es la relacionada con la necesidad de distinguir entre el “resultado final” y el “resultado global”. En cualquier elección el resultado no es independiente del camino seguido para su consecución<sup>19</sup>.

También las investigaciones psicológicas han puesto en cuestión esta idea del ser humano como egoísta racional y han propuesto hablar del *homo reciprocans*, puesto que parece que en nuestras decisiones pesa mucho la reciprocidad y el sentido de equidad como han demostrado, entre otros, los experimentos del ultimátum presentados por Alan G. Sanfey<sup>20</sup>.

Estos tres supuestos, epistemológicos, éticos y antropológicos, tienen un impacto muy directo e importante en la toma de decisiones en la gestión de empresas, así como en el diseño institucional en el operan los negocios.

### **3. Factores de la toma de decisiones responsable en la empresa**

El proceso de toma de decisiones es realmente muy complejo y puede ser estudiado desde diversas perspectivas. Aquí queremos presentar una visión global de los factores que influyen en la toma de decisiones ética como primer paso para identificar sus dificultades y fortalezas.

Uno de los estudios pioneros en la influencia de los factores para la toma de decisiones es el de Knouse y Giacalone<sup>21</sup>, quienes identifican tres categorías: las diferencias individuales, las variables interpersonales, y las variables organizacionales. Aquí nos hemos inspirado en esa categorización, pero la hemos adaptado atendiendo a la clasificación de McDevitt, R. Giapponi, C. and Tromley, C.<sup>22</sup>, quienes ofrecen una clasificación de los factores en cuatro niveles: individuales, contexto laboral, contexto organizacional, y contexto externo. Para la valoración de estos factores vamos a seguir

---

<sup>19</sup> A. Sen, 1999. Op. cit.

<sup>20</sup> Alan. G. Sanfey, et. Al.: ”The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game” *Science*, Vol. 300, nº 5626, pp. 1755-1758; Alan G. Sanfey et al. “Expectation and outcome: The role of proposer features in the Ultimatum Game”, *Journal of economic psychology*, nº 32, pp. 446-449.

<sup>21</sup> Stephen B. Knouse y Robert A. Giacalone: “Ethical Decision-making in Business: Behavioral Issues and Concerns” *Journal of Business Ethics*, nº11, 1992, pp. 369-377.

<sup>22</sup> R. McDevitt, C. Giapponi, y C. Tromley, C.: “A model of ethical decision making: the integration of process and content”, *Journal of Business ethics*, nº 73, 2007, pp: 219-229.



la revisión crítica de la literatura de toma de decisiones realizada por O'Fallon y Butterfield.<sup>23</sup>

### 3.1. Factores Individuales

Entre los factores individuales que influyen decisivamente en la toma de decisiones están: la edad; el género; la religión; la fuerza del yo, independencia, locus de control; y nivel de desarrollo de la conciencia moral.

Los diversos estudios empíricos revisados por McDevitt et. Al. no aportan resultados concluyentes sobre la relación entre edad y toma de decisiones ética. Sí que se aprecia una relación positiva entre formación y experiencia profesional con la toma de decisiones ética, pero el factor edad en sí mismo no parece ser determinante. Tampoco parece haber resultados concluyentes respecto al factor género. Las investigaciones empíricas revisadas por estos autores no han encontrado evidencias significativas sobre estas diferencias.

Las creencias religiosas parecen tener una correlación positiva con la toma de decisiones éticas. Los resultados no son concluyentes puesto que de 14 estudios analizados por McDevitt et. Al.<sup>24</sup>, 9 informaban de una correlación positiva, mientras que los otros 5 no apreciaban diferencias. Aunque el interesante estudio de Giacalone y Jurkiewicz<sup>25</sup> insiste en la diferencia entre religiosidad y espiritualidad, y sugiere que se da una relación inversa entre espiritualidad y factores incidentales que influyen en la integridad personal.

McDevitt et al. definen la "fuerza del yo" y la "independencia" como la capacidad de confiar en su criterio y tomar decisiones de acuerdo a sus principios en situaciones difíciles. Está relacionado con la fuerza de las convicciones y las capacidades de autorregulación y se opone a la dependencia del contexto y está vinculado al concepto de "locus de control". El locus de control se refiere a la atribución de los éxitos o fracasos a uno mismo o al contexto. Las personas con locus de control externo consideran que los éxitos o fracasos dependen del contexto y que los dilemas éticos están fuera de control. De las investigaciones analizadas se concluye que las personas

---

<sup>23</sup> M. J. O'Fallon, M. J. y K. D. Butterfield, K. D.: "A Review of the empirical ethical decision Making literature: 1996-2003". *Journal of Business Ethics*, 59, 2005, pp. 375-413.

<sup>24</sup> McDevitt et. Al. 2007. Op. Cit.

<sup>25</sup> Robert A. Giacalone, y Carole L. Jurkiewicz: "Right from wrong. The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business activities", *Journal of Business Ethics*, nº 46, 2003, pp. 85-97.

con un locus de control interno están más dispuestas a tomar la iniciativa para resolver dilemas éticos y resistir la presión social para realizar actos no éticos. Estos resultados se ven avalados por investigaciones posteriores que sugieren que el locus de control interno está relacionado positivamente con los procesos éticos de toma de decisiones<sup>26</sup>.

El último, y a nuestro juicio, más relevante factor es el desarrollo moral. De hecho, gran parte de las críticas que desde la neuroética se han presentado al modelo racionalista de toma de decisiones<sup>27</sup> es que se basan en la propuesta de Kohlberg<sup>28</sup> y Rest<sup>29</sup> del desarrollo moral que es entendida como la capacidad de aplicar principios morales abstractos a los dilemas éticos concretos. Pero sobre este punto volveremos más adelante. Ahora nos interesa destacar que la relación entre el nivel de desarrollo del juicio moral y la toma de decisiones éticas ha sido muy estudiado<sup>30</sup> y que la gran conclusión es que hay una relación positiva entre el desarrollo cognitivo moral o el juicio ético y la toma de decisiones ética.

### 3.2. Factores organizativos que afectan a la toma de decisión ética

#### *Variables situacionales*

Stenmark and Mumford<sup>31</sup> recientemente han analizado empíricamente el papel de seis variables situacionales que influyen en la toma de decisión ética por parte de los directivos. (1) La primera variable estudiada ha sido, “la presión del desempeño”, y se ha podido concluir que: “(...) cuando las personas en las organizaciones están presionadas para 'ganar a cualquier precio', es muy probable que se tomen malas decisiones éticas”<sup>32</sup>. (2) La segunda variable estudiada ha sido los conflictos interpersonales, y también se ha podido demostrar una relación negativa con la toma de decisiones responsable. A mayor conflicto interpersonal, peor decisión ética. (3) La tercera variable es la evaluación de auto-eficacia que realizan los propios directivos. Aquí se define auto-eficacia como la evaluación que realiza uno mismo de su capacidad

---

<sup>26</sup> O'Fallon y Butterfield, 2005. Op. cit.

<sup>27</sup> J. Haidt 2001, op. cit.; Sonenshein, 2007, op. cit.

<sup>28</sup> L. Kohlberg: *Essays on moral development*, San Francisco, Harper and Row, 1981.

<sup>29</sup> J. R. Rest: *Moral development: advances in research and theory*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1986.

<sup>30</sup> 23 estudios citados por O'Fallon and Butterfield 2005, Op. Cit.

<sup>31</sup> Cheryl K. Stenmark and Michael D. Mumford: “Situational impacts on leader ethical decision-making”, *The leadership Quarterly*, nº 22, 2011, pp. 942-955.

<sup>32</sup> *Ibid.* p. 943.

para realizar una tarea. La conclusión obtenida es que los directivos con una baja autoevaluación de su capacidad toman peores decisiones. (4) La cuarta variable estudiada, y una de las más complejas, es la tipología de problema ético. Se suelen presentar dos tipologías de problemas: los que están relacionados con justicia procedimental (incumplir una norma o un procedimiento), y los que tienen que ver con la justicia distributiva (obtener un resultado justo). La hipótesis que plantean estos autores es que los directivos que siguen estrictamente las reglas sin considerar las variables situacionales, tienen más posibilidades de tomar decisiones no éticas. (5) La influencia de la autoridad en la toma de decisiones y el comportamiento humano es un tema muy estudiado desde hace décadas<sup>33</sup>. En concreto los directivos están más dispuestos a colaborar en decisiones no éticas cuando ésta es demandada o apoyada por un superior. También cuando se da un alto grado de compromiso con la organización es más probable tomar decisiones no éticas. (6) Y finalmente la última variable estudiada es el nivel de autonomía. Cuando los empleados tienen un mayor nivel de autonomía parecen estar más motivados intrínsecamente para realizar su trabajo y mejora su satisfacción, desempeño y creatividad.

### *Factores organizacionales*

La cultura corporativa y el clima ético son factores que influyen de forma muy significativa en la toma de decisiones éticas<sup>34</sup>. Entre las variables más estudiadas está el impacto de los códigos éticos, la cultura y el clima ético, el tipo de industria, el tamaño de la organización, la obediencia a la autoridad, y los sistemas de recompensa y sanciones.

La mayoría de los estudios confirman la idea de que la existencia de códigos éticos se relaciona positivamente con la toma de decisiones ética. También un clima ético tiene una influencia positiva en la toma de decisiones ética. El tipo de industria ha estado menos estudiada y dada la variedad, pues es más difícil extraer conclusiones, pero de los 12 estudios analizados por O'Fallon y Butterfield<sup>35</sup> se han encontrado importantes

---

<sup>33</sup> S. Milgram: *La obediencia a la autoridad*, Bilbao, Desclée de Brower, 1980; H. Arendt: *Eichmann in Jerusalem. A report on the banality of evil*, New York, Penguin, 1963.

<sup>34</sup> B. Victor and J. B. Cullen: "The organizational bases of ethical work climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, nº 1: 1988, pp.101-125.

<sup>35</sup> O'Fallon y Butterfield, 2005. Op. Cit.

diferencias entre industrias en 8 de ellos. También relativo al tamaño de la empresa, se han documentado menos estudios, pero las conclusiones parecen apuntar a que el tamaño de la empresa tiene un impacto negativo en la toma de decisiones ética. Y finalmente, una conclusión esperada pero muy relevante es el impacto de las recompensas y las sanciones. Un sistema de sanciones y de recompensas efectivo es clave para el comportamiento ético. En muchas ocasiones las malas decisiones son resultado de establecer incentivos perversos (piénsese en el origen de la actual crisis financiera y los sistemas de incentivos del sector de inversión y de las agencias de rating).

Una aportación importante en este punto es la presentada hace casi 20 años por Steinmann y Löhr<sup>36</sup>, donde identifican las barreras para el comportamiento ético en las empresas y las califican en dos tipos: las barreras de la estructura organizativa y las barreras de la cultura.

Entre las barreras de la estructura estos autores consideran decisivas: la división del trabajo, la difusión de la competencia de decisión, y la clásica jerarquía de obediencia. La división del trabajo tiene, sin dudas, unas ventajas de eficacia muy claras, pero para las decisiones éticas tiene dos dificultades importantes: la primera es la excesiva atención a partes muy pequeñas de procesos complejos, lo que implica que las personas no sean conscientes de los resultados de sus acciones y que puedan, inconscientemente e involuntariamente, ser cómplices de acciones muy negativas. La segunda es que predomina una visión técnica donde las personas se ven a sí mismas como “una pieza del engranaje” y renuncian a la reflexión moral<sup>37</sup>.

La difusión de las competencias de decisión tiene como objetivo maximizar la eficiencia en la consecución de resultados. Se asumen técnicas de management orientadas a resultados y medidas cuantitativamente, lo que transmite una peligrosa idea de neutralidad ética. Además la separación de la toma de decisiones tiene dos aspectos que también dificulta la toma de decisiones ética. Una es la separación o distancia “física” y la otra es la distancia jerárquica. Parece claro que cuando alguien toma decisiones que se tienen que aplicar a cientos o miles de kilómetros de distancia, y cuyas dramáticas consecuencias no se van a ver o sentir, hay un mayor riesgo de tomar decisiones

---

<sup>36</sup> Steinmann y Löhr, 1994, op. Cit.

<sup>37</sup> Un ejemplo de esto es Adolf Eichmann y la falta de pensamiento “Gedankenlosigkeit” enunciada por H. Arendt 1963. Op. Cit.

equivocadas. La separación jerárquica también supone una dificultad para la toma de decisiones éticas, por la distancia que supone de la realidad concreta donde se tiene que aplicar esa decisión y las dificultades de comunicación en ambas direcciones.

La clásica línea de mando y obediencia (tipo militar) es una de las mayores dificultades para la toma de decisiones. Cuando a las personas se les define muy claramente cuál es su ámbito de acción y se le impone la obediencia “ciega” a un superior, la desmotivación y la implicación con las metas de la organización se reduce considerablemente. Además esta estructura de obediencia imposibilita o dificulta enormemente la percepción y la denuncia de malas prácticas por otros miembros de la organización, y la complicidad, en muchos casos inconsciente, con malas prácticas.

Por lo que se refiere a las barreras de la cultura corporativa para la toma de decisiones éticas, Steinmann y Löhr identifican cuatro grandes barreras: unos estereotipos o modelos de comportamiento fuertes, un elevado nivel de cohesión grupal, confusión respecto a las prioridades, y protección respecto a la intervención desde el exterior.

Los estereotipos o modelos fuertes encarnan las normas y valores (en ocasiones no escritos) de la organización y suponen un referente para el comportamiento de las personas en la organización, especialmente para los subordinados. Este factor se relaciona intensamente con el elevado nivel de cohesión grupal. Un elevado nivel de cohesión grupal antepone los intereses de la organización a los de las personas, dificulta el cuestionamiento de esos intereses, e inmuniza frente a las denuncias de malas prácticas internas y externas. El tercer factor cultural que dificulta la toma de decisiones responsable es la confusión respecto a las prioridades. Cuando los objetivos explícitos de la organización cambian de forma frecuente y sin explicación, o cuando se afirman unas metas, pero se actúa en otra dirección se genera una fuerte confusión que dificulta que las personas tomen decisiones éticas. Finalmente las políticas de “aislamiento” frente a la intervención exterior también suponen una dificultad para la decisión ética en dos sentidos: por un lado se pierde la referencia externa de las acciones y se pueden estar tomando decisiones negativas sin saberlo; y por otro lado se dificulta el escrutinio o supervisión exterior que pueda detectar malas prácticas.

#### **4. Neuroética y toma de decisiones: creación de sentido intuitiva.**

Tomando como punto de partida los resultados de las investigaciones en neurociencias se han presentado diversos modelos de toma de decisiones. Aquí vamos a presentar dos de los más relevantes y, a nuestro juicio, más completos<sup>38</sup>.

#### 4.1. El modelo de creación de sentido intuitivo (SIM) de Sonenshein.

Sin lugar a dudas uno de los modelos de toma de decisiones ética que más ha asumido los avances de las neurociencias es el modelo de “creación de sentido intuitivo” (Sensmaking-intuition model – SIM), presentado por Sonenshein<sup>39</sup>. La hipótesis de partida es que el enfoque racional tiene importantes limitaciones y que en muchos casos las respuestas a las cuestiones éticas no están basadas en un razonamiento moral extenso y deliberado. Por el contrario, en muchas ocasiones las personas se implican en procesos de generación de sentido bajo condiciones de ambigüedad e incertidumbre, y en las que las expectativas y motivaciones individuales afectan fuertemente al proceso de construcción de los asuntos éticos.

Sonenshein comienza haciendo una revisión de los enfoques racionalistas de Jones<sup>40</sup> y Trevino<sup>41</sup> que comparten una serie de supuestos como es que ante un problema moral lo decisivo es el nivel del desarrollo moral del sujeto junto con sus moderadores individuales y sociales (*person-situation research*), y las características del asunto ético (intensidad de consecuencias, consenso social, probabilidad de efectos, etc.). A su juicio, estos enfoques racionalistas tienen cuatro importantes limitaciones.

La primera está relacionada con la equivocidad e incertidumbre. En los dilemas éticos, normalmente, se presentan diferentes interpretaciones simultáneas y se da una grave falta información. Un primer aspecto en el que se presenta esta equivocidad es cuando evaluamos la magnitud de las consecuencias. La gente suele tener una ilusión positiva sobre los resultados, que les previene de reconocer que sus acciones pueden dañar a otros. El segundo aspecto está relacionado con la equivocidad y significa que no siempre está clara la calidad ética de una situación o decisión. Un ejemplo de esto puede

---

<sup>38</sup> También es interesante la propuesta de Jaana Woiceshyn: “A model for Ethical Decision making in business: Reasoning, intuition, and rational moral principles” *Journal of business Ethics*, nº 104, pp. 311-323. Aunque a nuestro juicio su fundamento en el egoísmo racional es bastante cuestionable.

<sup>39</sup> Sonenshein, 2007. Op. Cit.

<sup>40</sup> T. M. Jones “Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model”, *Academy of Management Review*, Vol. 16. 1991, pp. 366-395.

<sup>41</sup> L. K. Treviño: “Ethical Decision making in organizations: A person-situation interactionist model”. *Academy of Management Review*, nº 11, 1986, 601-617.

verse en los sobornos de “baja intensidad”, donde no hay claro consenso social sobre lo aceptable o no.

La segunda se refiere a la asunción de que la conducta ética requiere deliberación y racionalización profunda. El modelo racionalista sugiere que la deliberación y la racionalización son pasos previos para la toma de conciencia moral y, por tanto la respuesta conductual debe ser consistente con el punto de vista moral. Pero los recientes avances en psicología cognitiva nos demuestran que los individuos solo en raras ocasiones se implican en ese tipo de deliberación y racionalizaciones previas<sup>42</sup>.

La tercera está relacionada con la objetividad, construcción, e interpretación de las situaciones. Los enfoques racionalistas sugieren que el proceso comienza con un problema y que los sujetos reaccionan a los dilemas éticos que ya existían. Pero las investigaciones demuestran que los individuos desarrollan interpretaciones subjetivas de los temas que van más allá de las características objetivas. Las personas tienen expectativas y motivaciones que les hacen ser parciales sin ser plenamente conscientes de ello. La percepción moral muchas veces es interpretada como binaria: se tiene o no se tiene, cuando la realidad es mucho más compleja.

Y en cuarto lugar, está el razonamiento moral y juicio moral. Basándose en Haidt<sup>43</sup>, Sonenshein considera que no es cierto que el juicio moral sea resultado del razonamiento moral. Sino que más bien parece que respondemos a los asuntos morales intuitivamente y que luego los justificamos.

Para superar estas limitaciones, Sonenshein propone su modelo de creación de sentido intuitivo (SIM) que se compone de tres niveles: construcción del asunto, juicio intuitivo, y explicación y justificación. En esencia, este modelo afirma que los individuos construyen los asuntos desde los estímulos sociales en entornos de incertidumbre y equivocidad y muy influidos por sus expectativas y motivaciones. La clave está en cómo los individuos crean sentido elaborando historias desde un conjunto de estímulos del contexto. Las personas creamos historias para dar sentido a los eventos del contexto,

---

<sup>42</sup> A. Damasio: *Descartes' error*, New York, Penguin Books, 1994; A. Damasio: *Looking for Spinoza. Joy, sorrow and the feeling brain*, Orlando, Harcourt, 2003; Haidt, 2001, op. cit.; Ariely, 2008, op. cit.; Kahneman, 2011, op. cit.

<sup>43</sup> Haidt, 2001, op. cit.

sin tener en cuenta si son precisas o no<sup>44</sup>, y pensamos con metáforas más que con datos<sup>45</sup>.

El segundo paso, es el juicio intuitivo. Las investigaciones han demostrado que los individuos raramente cambian su opinión de su respuesta inicial, incluso cuando se les presentan nuevas evidencias<sup>46</sup>. Las investigaciones neurológicas apuntan a que los procesos cognitivos deliberativos se utilizan fundamentalmente para racionalizar intuiciones más que para realizar juicios activos. El modelo de creación de sentido intuitivo asume que el juicio es instantáneo y que la base del juicio moral está en la reacción afectiva del sujeto al asunto. Es decir, una vez catalogado una situación como relevante moralmente, generamos una reacción automática basada en la afectividad; una afectividad que viene determinada por las experiencias individuales y por las presiones sociales. Este momento es el que se utiliza el sistema cognitivo I o sistema *reflectivo*<sup>47</sup>.

Y finalmente, el tercer paso, es la explicación y justificación. Los individuos justifican y racionalizan sus intuiciones. Las personas emplean las herramientas del análisis racional después de los hechos. Describimos nuestras decisiones en términos racionalistas, incluso cuando esa decisión fue tomada sin basarse en principios morales abstractos, nos esforzamos por darle coherencia a la historia (nuestra decisión o acción) antes que ser fieles a los hechos. Como afirma Kahneman: “[...] cuando la gente cree que una conclusión es cierta, es más probable creer los argumentos que parecen apoyarla, incluso cuando esos argumentos sean poco fiables”<sup>48</sup>. Es la consistencia de la información lo que importa, y las descripciones racionales de los eventos son percibidas como más creíbles y transmiten más seguridad.

#### 4.2. *El modelo de creación de Sentido de Thiel et. Alí*<sup>49</sup>.

El modelo propuesto por Thiel et al. parte de la afirmación de que el enfoque tradicional es inadecuado para entender cómo los directivos toman decisiones en condiciones de incertidumbre y equívocidad, y que el modelo de creación de sentido es más adecuado.

---

<sup>44</sup> Kahneman, 2011, op. cit.

<sup>45</sup> G. Lakoff y M. Johnson: *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago Press, 1980.

<sup>46</sup> Ariely, 2008, op. cit.

<sup>47</sup> Kahneman 2011, op. Cit.

<sup>48</sup> Ibid. P. 45

<sup>49</sup> Ch. E. Thiel, Z. Bagdasarov, L. Harkrider, J. F. Johnson and M. D. Mumford: “Leader ethical decision making in organizations: Strategies for sensemaking”, *Journal of Business Ethics*, n° 107, 2012, pp. 49-64.



Creación de sentido es un proceso cognitivo mediante el cual se elaboran modelos mentales que superan los déficits de información y las evaluaciones imprecisas, a la vez que contribuyen a generar unas evaluaciones más eficaces.

Su propuesta tiene, a nuestro juicio, dos aspectos muy interesantes. La primera es que se centran en identificar las estrategias cognitivas de creación de sentido que utilizan los directivos y que son: regulación emocional, auto-reflexión, pronóstico, e integración de la información. Y la segunda es que consideran que estas estrategias cognitivas son educables. Según ellos la promoción de la toma de decisiones ética: “(...) requiere más que unas guías éticas y líderes con un fuerte carácter moral. Se requiere que los líderes estén bien formados con habilidades que les ayude a desenvolverse ante dilemas éticos (...)”<sup>50</sup>

La primera estrategia que presentan es la “regulación emocional”. La toma de decisiones ética en entornos inestables y de incertidumbre es más susceptible de ser influida por las emociones y requiere unas tácticas especiales de compensación o auto-regulación. Esta regulación emocional es definida como una estrategia que determina cómo, cuándo, por qué, y qué emociones son experimentadas<sup>51</sup>. Especialmente relevante es la influencia de la ira y el miedo en la toma de decisiones. En esencia lo que la regulación emocional propone es un mayor conocimiento de nuestras emociones y una moderación de la intensidad de ellas. Entre las técnicas psicológicas para conseguir esto están la relajación y la reevaluación cognitiva de las emociones. No se trata de rechazar el pensamiento racional lineal basado en hechos y datos concretos, sino en complementarlo con un estilo de pensamiento no lineal definido por la atención a los sentimientos, emociones e intuiciones.

La segunda estrategia que proponen nuestros autores es la auto-reflexión. La reflexión personal sobre experiencias previas, tanto directas como indirectas, tienen una gran influencia sobre la toma de decisiones. La auto-reflexión y la autoconciencia han sido considerados indicadores importantes de conducta ética y puede incrementar la toma de decisiones ética de los líderes ayudándoles a reflexionar sobre sus motivos y a seleccionar información útil del pasado. Se trata de centrarse más en el proceso que en el resultado de las experiencias pasadas, algo que por otra parte ya proponían Sócrates,

---

<sup>50</sup> Ibid. P. 52.

<sup>51</sup> Sobre este tema, aunque no desde el enfoque de la neuroética, es muy recomendable el libro de V. Camps: *El gobierno de las emociones*, Barcelona, Herder, 2011.

Kant, y Ortega, entre otros, y que ha sido reivindicado recientemente por Martha Nussbaum<sup>52</sup>.

La tercera estrategia es la de elaborar pronósticos y hacer evaluaciones futuras sobre los resultados de las situaciones concretas. Esta estrategia permite a los líderes resolver problemas complejos generando múltiples soluciones a los problemas. Identificar múltiples consecuencias mejora la calidad de los pronósticos y contribuye con ello a la toma de decisiones responsable. Así pues, para hacer buenos pronósticos es muy importante identificar las causas críticas de los dilemas morales. Directivos que no son capaces de pronosticar los resultados al haber ignorado causas y consecuencias críticas, es más probable que ignoren importante información cuando creen sentido, lo cual puede conducir a malas decisiones.

Y la cuarta y última estrategia es la integración de información. Durante el proceso de creación de sentido las personas elaboran modelos mentales que influyen en la selección e interpretación de la información. La integración de la información, utilizando estos marcos de referencias, influye tanto en la representación de un problema ético como de la formación de respuestas apropiadas. En este sentido, es muy importante que los directivos sean conscientes de sus sesgos cuando se relacionan con otros, especialmente cuando tengan que enfrentarse a crisis éticas de naturaleza interpersonal.

## 5. Conclusiones

La primera implicación de los resultados de la investigación neurocientífica para la toma de decisiones éticas es su especificidad. Aunque no todos los estudios están de acuerdo<sup>53</sup>, sí parece demostrado desde las investigaciones neurológicas que la toma de decisiones éticas es diferente a otros procesos de toma de decisiones. “Los estudios ofrecen evidencias de que el conocimiento, el juicio y la conducta moral son distintos de otras formas cognitivas de procesos de toma de decisiones en el sentido que la toma de decisiones éticas no solo parece ser independiente de la habilidad intelectual, sino que

---

<sup>52</sup> M. Nussbaum: *Cultivating Humanity. A classical defense of reform in liberal education*, Cambridge, Harvard University Press, 1997.

<sup>53</sup> Dawn R. Elm y Tara J. Radin: “Ethical Decision making: Special or no different?” *Journal of Business Ethics*, N° 107, 2012, pp. 313-329.

también activa mecanismos neuronales distintos de otros asociados con otros procesos mentales”<sup>54</sup>.

La segunda gran contribución de la neuroética es la reivindicación de la importancia de las emociones en los procesos de decisión. Aun cuando desde Aristóteles es bien conocido que las emociones y los sentimientos influyen en las decisiones y acciones éticas, recientes evidencias de investigaciones neuroéticas sitúan las emociones “antes” que la razón y en el centro de los procesos de decisión, no en la periferia ni como elemento correctivo o complementario del proceso de racionalizador<sup>55</sup>. Además, evidencias empíricas demuestran que las emociones juegan un papel crítico no solo en la percepción de los problemas morales, sino también en el juicio, el intento y la acción moral. En este momento conviene hacer la distinción entre lo que supone reconocer el papel de las emociones y los sentimientos en la formulación de los juicios morales, y la idea de que los sentimientos y emociones son fundamento suficiente de los juicios morales<sup>56</sup>.

Una tercera contribución de la neuroética, es el reconocimiento de la intuición como un elemento central de los procesos de toma de decisiones. Como D. Kahneman afirma: “(...) [las] preferencias intuitivas (...) violan las reglas de la elección racional consistentemente”<sup>57</sup>. Las propuestas presentadas anteriormente han propuesto modelos de creación de sentido intuitivo que superan las limitaciones del modelo racionalista y que asumen que las decisiones éticas son mucho más que la conciencia racional.

La cuarta contribución es la relevancia de las narraciones para la toma de decisiones. La idea de que la toma de decisiones racionales es un proceso analítico, deductivo y objetivo no es acertada. Como Kahneman,<sup>58</sup> Lakoff y Johnson<sup>59</sup>, y Ariely<sup>60</sup> han demostrado, la mente humana opera de acuerdo a marcos y mecanismos que tratan de mantener el sentido y la coherencia. Los mecanismos cognitivos crean sesgos,

---

<sup>54</sup> Salvador and Folger, 2009, Op. Cit. P. 5.

<sup>55</sup> Haidt 2001, op. Cit.; Damasio 1994, op. cit.; Sonenshein 2007, op. cit.

<sup>56</sup> Cortina, 2011, Op. Cit. pp. 86 y ss.

<sup>57</sup> Kahneman 2011, op. cit. p. 10.

<sup>58</sup> Kahneman 2011, op. cit.

<sup>59</sup> G. Lakoff and M. Johnson: *Philosophy in the flesh. The embodied mind and the challenge to western thought*, New York, Basics books, 1999.

<sup>60</sup> Dan Ariely 2008, op. cit.

interpretaciones<sup>61</sup> y “atajos” con el fin de eliminar la disonancia cognitiva y la incoherencia. Expresado de forma directa: no tomamos decisiones de un modo analítico sino narrativo, incluso en decisiones tan aparentemente lógicas y calculadoras como las decisiones de inversiones bursátiles<sup>62</sup>.

Se debe seguir trabajando en precisar estas conclusiones y sobre todo en intentar identificar las limitaciones de las aportaciones de las neurociencias, que, a nuestro juicio, en un primer momento nos han cegado con su brillo.

---

<sup>61</sup> Sefa Hayibor y David M. Wasieleski: “Effects of the Use of the Availability Heuristic on Ethical Decision-Making in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, nº 1, 2009, 151-165.

<sup>62</sup> M. Herzstein, S. Sonneschein and U. M. Dholakia: “Tell me a good Story and I may lend you money: the role of narratives in peer-to-peer lending decisions”, *Journal of Marketing Research*, nº 48, 2011, pp. 138-149.