Globethics Repository



La ética personal y la vida profesional

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Benton, Meredith
Publisher	Ethics in Finance - Robin Cosgrove Prize
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-19 05:39:16
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/182871

La ética personal y la vida profesional: el eslabón perdido

Ética en las Finanzas, Premio Robin Cosgrove
Edición global
Segundo Premio

Meredith Benton
Estudiante de MBA, INSEAD, Paris



O sistema financeiro foi fundamentalmente desenvolvido e cuidadosamente administrado por homens e está totalmente dependente da tomada de decisões destes.

No es necesario hacer un recuento de la actual crisis financiera. Las repercusiones de un fallido sistema financiero mundial se harán sentir durante años, si no décadas. Las razones del descalabro de nuestro sistema económico global son innumerables. Hay muchos responsables y muchas más víctimas todavía. Si bien el análisis retrospectivo es esencial, lo más importante en este momento es la comprensión de cómo evitar futuras transgresiones de este tipo e impacto. ¿Una mayor supervisión por la Comisión de Bolsa y Valores (*Securities and Exchange Commission* SEC), de las políticas de los bancos en materia de hipotecas o un periodismo de investigación más profundo podrían ayudarnos a evitar futuras catástrofes similares?

Estos y todos los esfuerzos similares de este tipo no hubieran impedido la crisis actual, ni impedirán otras crisis en el futuro. En lugar de hablar de las actuaciones de los bancos, las obligaciones garantizadas por una hipoteca, o el tipo de cambio, tenemos que recordar que el núcleo de estas instituciones y los conceptos no son leyes, estatutos corporativos o los tratados internacionales. En el núcleo, el sistema financiero fue desarrollado, es manejado, y depende totalmente de la toma de decisiones humanas.

¿Quiénes somos?

Antes de crear un nuevo sistema financiero, con nuevas escapatorias a través de las cuales la codicia creativa pueda deslizarse nuevamente, preguntémonos: ¿Qué lleva a las personas a actuar? ¿Cómo elegir una acción a la otra? y ¿somos capaces de estructurar nuestro sistema financiero en una forma que podría alentar el comportamiento ético? El estado actual de la crisis en el seno del mercado financiero existe, en gran parte, debido a una separación entre la ética personal y la vida profesional.

Antes de criarmos um novo sistema financeiro com novas lacunas para os gananciosos criativos escaparem-se, devemos perguntarmo-nos o seguinte: O que leva as pessoas a agirem? Como é escolhem uma acção em detrimento de outra?

Em 1971, os investigadores da Stanford University levaram a cabo a Experiência da Prisão de Stanford. Os papéis de guardas prisionais ou prisioneiros foram atribuídos a estudantes universitários. Após seis dias, esta experiência teve de ser interrompida pois as condições tinham-se tornado perigosas para os prisioneiros.

Os elementos que contribuíram para os abusos perpetuados são a desorientação, despersonalização e desindividualização das vítimas.

En 1971, investigadores de la Universidad de Stanford, llevaron a cabo un experimento en la prisión de Stanford. En este experimento, a los estudiantes de pregrado se les asigno la función de prisionero o guardia aleatoriamente. De ser guardias, se les dio bolillos, uniformes y gafas de sol reflectantes. De ser prisioneros, fueron "detenidos" en casa, despojados de sus pertenencias personales y se les fue asignado números de identificación. A los guardias, a parte de ser advertidos de no ultrajar físicamente a los prisioneros, se les dio pleno poder sobre ellos. Todos los estudiantes que participaron en el estudio fueron seleccionados con antelación para determinar su estabilidad psicológica.

Este experimento tenía que terminar al cabo de seis días. Las condiciones de seguridad se habían deteriorado para los detenidos. Más de un cuarto de los guardias presentaban tendencias sádicas o peligrosas. Este mismo fenómeno, donde los ciudadanos ordinarios actúan con extrema crueldad, se ha observado, por desgracia en situaciones mucho más graves, como la de Abu Ghraib. Si bien puede ser tranquilizador ver estas injusticias como aberraciones de la humanidad, la verdad es mucho menos tranquilizadora.

Al examinar estos y otros escenarios similares, los psicólogos han identificado una serie de elementos que contribuyeron a los abusos perpetrados. Estos incluyen la desorientación, la despersonalización y la desindividualización de las víctimas. En el experimento de la cárcel, los roles autoritarios fueron institucionalizados con énfasis en una dinámica de fuerte poder.

Para cambiar el sistema financiero, para dotarlo de ética, debemos hacer más que escribir nuevas reglas. Debemos comprender y abordar lo que somos realmente como seres humanos. En lugar de discutir versiones idealizadas de sí mismo, primero debemos reconocer la capacidad para la maldad y la cobardía que existe dentro de todos – y no sólo en los financieros.

La comprensión y la aceptación de la psique humana

Debemos asumir que la "buena" gente ha estado involucrada en escándalos financieros del pasado y en transgresiones a la ética. Estos autores son probablemente experimentados a un nivel de disonancia cognitiva. La disonancia cognitiva se produce cuando el hecho de sostener dos ideas opuestas conduce a la justificación o racionalización de las actitudes o comportamientos que de otra forma sería considerado no éticos. Esto supone una lucha dentro de uno mismo en torno a las creencias éticas.

Hasta cierto punto la disonancia cognitiva es una experiencia diaria. Sabemos que conducir un coche es caro, malo para nuestra salud y el medio ambiente. Sin embargo, justificamos su uso porque tenemos por ejemplo compras para llevar a casa

Para mudar o sistema financeiro e impregná-lo com normas de natureza ética, temos de compreender e abordar enquanto seres humanos, quem realmente somos.

Devemos supor que as "boas" pessoas estiveram envolvidas no passado em escândalos financeiros e transgressões éticas.

A dissonância cognitiva ocorre quando há duas ideias conflituosas que leva à justificação ou racionalização de atitudes ou comportamentos que seriam considerados noutras circunstâncias antiéticos.

Nas experiências realizadas nas quais os participantes possuíam uma determinada opinião, estes foram forçados publicamente a afirmar o contrário. Os investigadores descobriram que os participantes mudam frequentemente de opiniões para se adaptarem às suas declarações.

o tenemos que estar en algún lugar rápidamente o, quizás, es demasiado caliente, demasiado frío o llueve. Un proceso de racionalización a menudo puede dar lugar a una búsqueda exponencial de la conducta o acciones originalmente identificado como disonantes. Para proseguir con nuestro ejemplo, nuestro razonamiento continúa, puede hacer calor y podemos estar de vacaciones, pero hemos caído en el hábito de conducir nuestro coche, y así seguimos. Tal vez, dada la cantidad de tiempo que pasamos conduciendo, evolucionaremos hacia una mejor modelo de automóvil. La disonancia cognitiva fomenta la negación de datos contradictorios y el desarrollo de una tendencia confirmada. Una vez en nuestro coche nuevo, rara vez, si acaso, nos detenemos para considerar nuestra oposición a los efectos negativos que produce el uso de un automóvil.

La disonancia cognitiva y las auto-justificaciones pueden tomar muchas formas. En experimentos en que los participantes que tienen una creencia en particular se ven obligados a defender públicamente lo contrario, los investigadores han encontrado que a menudo los participantes cambiaron sus creencias para dar cabida a las declaraciones que habían hecho. Curiosamente, cuando a los participantes se les indujo a hacer declaraciones públicas con el fin de recibir algún tipo de recompensa, mayor era la recompensa, menor fue el cambio observado en su sistema de creencias personales (Festinger y Carlsmith, 1959).

Las implicaciones de este estudio deben ser consideradas cuidadosamente, ya que se puede deducir que las personas que modifican sus creencias motivadas por pequeñas recompensas, están sujetas a una mayor presión interna para justificar este cambio de dirección. Para la política empresarial y pública, esto indica que en vez de mirar los cambios en la cultura corporativa en la parte superior de la organización - donde hay mucho que ganar con un comportamiento poco ético – se debe prestar igualmente una atención particular a las capas medias, donde la combinación de impotencia o mínima autoridad, recompensas pequeñas, y la disonancia cognitiva puede combinarse de manera muy perjudicial.

Aspectos morales de las opciones

La toma de decisiones morales ha sido considerada por dos teorías principales: deontológicas y consecuencialistas. El enfoque deontológico, derivado de la palabra griega para "deber", tiene la perspectiva de que una determinada acción o acto es "correcto" o "incorrecto"; el enfoque consecuencialista considera, del acto cuáles pueden ser las consecuencias de hacer algo (Tanner *et al.* 2008). Por supuesto, estos no son conceptos mutuamente excluyentes, dado que la consecuencia de un acto se define a menudo en "correcta" o "incorrecta"

Desde la narración alegórica de "El Señor de las Moscas" (*Lord of the*

As tomadas de decisões morais foram examinadas por duas teorias-chaves, deontológica e consequencialista.

De acordo com abordagem deontológica, uma determinada acção ou acto é considerado "correcto" ou "incorrecto".

Por sua vez, a abordagem consequencialista considera em relação ao acto, as consequências que este poderá trazer. Os actos são examinados relativamente aos resultados – os riscos e as recompensas da escolha.

Quando o anonimato é permitido, verifica-se consequentemente, a redução dramática dos riscos.

Flies en inglés), a los *chats* (salas de discusión) de internet, el Klu Klux Klan y los bailes de máscaras, hemos tomado conciencia de que el anonimato permite la expresión de los deseos humanos más "bajos", y menos aceptados culturalmente. Como se detalla en la teoría consecuencialista de la toma de decisiones, los actos se consideran con un enfoque en los resultados - los riesgos y las recompensas de la elección. Cuando se permite el anonimato, los riesgos se reducen drásticamente.

Con esto en mente, un movimiento ha surgido entre aliados de circunstancia como inversores institucionales, ambientalistas y activistas de derechos humanos que comparten un mismo objetivo: la búsqueda de una mayor divulgación y transparencia de las empresas en torno a sus programas y políticas sociales y ambientales. Un ciclo de retroalimentación positivo es así creado, ya que los inversores incorporan cada vez más estos parámetros en sus calificaciones; los grandes programas de sostenibilidad son recompensados con un mayor apoyo de los inversionistas, que a su vez, se ven recompensados con una mayor divulgación lo que ayuda a los programas a consolidarse aún más.

La investigación está hasta ahora empezando a considerar los aspectos morales de la elección, particularmente cuando se trata de compensaciones, o disonancia cognitiva. El término "valores protegidos" ha sido desarrollado para describir las creencias que la gente no está dispuesta a conceder a cualquier precio. Los valores protegidos han demostrado ser altamente asociados con una orientación deontológica. Cuando alguien tiene un valor protegido, esta persona considera las consecuencias de su decisión irrelevantes, siempre y cuando su valor protegido sea una prioridad.

Un estudio de 2008 encontró que las personas que tienen una orientación deontológica eran más propensas a preferir los actos a las omisiones. Es decir, eran más propensas a responder y a estar motivadas por las declaraciones positivas, como "aportar algo bueno", que por las declaraciones negativas como "no hacer daño" (Tanner *et al.*, 2008).

El papel de la emoción

Otro campo de investigación emergente, la neurociencia cognitiva moral, nos proporciona información adicional sobre el proceso de toma de decisiones humanas. Las funciones de deliberación, el afecto y la emoción fueron puestas de relieve a través de esta investigación. En este ámbito, las emociones se definen como cambios somáticos en respuesta a un estímulo.

Los sentimientos, por el contrario, son creados por la emoción correlacionada como un resultado secundario. Este campo de investigación está en oposición directa a la visión cartesiana clásica de la toma de decisiones considerada como racional y siendo un proceso libre de emoción. Mediante el uso de imágenes del cerebro, la topografía de

Uma outra área emergente designada por neurociência cognitiva da moral, proporcionanos mais conhecimento relativamente ao processo humano de tomada de decisão. Os papéis de deliberação, afecto e emoções são realçados nesta pesquisa.

No entanto, as decisões comerciais supõem tradicionalmente um processo deliberado e racional que está livre de afecto.

Enquanto uma empresa não pode fazer muito, em termos jurídicos, para abordar os factores individuais do processo de tomada de decisão ética, pode fazer muito em relação aos elementos situacionais como por exemplo, o reforço, compromisso, sentido de justiça e pressão social.

emisión de positrones y la resonancia magnética, los investigadores han determinado que dos claros procesos neurológicos, cognitivos y afectivos, están involucrados en la toma de decisiones. Las decisiones de las empresas, sin embargo, han asumido tradicionalmente un proceso racional y deliberado; un proceso donde lo afectivo no tiene cabida.

La investigación en neurociencias en la actualidad indica que la mente no tiene la capacidad para calcular sin emoción. El sistema cognitivo debe trabajar a través del sistema afectivo. Mientras que el sistema cognitivo es responsable de la búsqueda de opciones y la predicción de las consecuencias, la evaluación de esta información debe hacerse en el sistema afectivo. De hecho las decisiones tomadas por parte de personas con daños en su región afectiva muestran que estas personas son frágiles emocionalmente y malos tomadores de decisiones

La investigación indica, sin embargo, que de acuerdo con la decisión adoptada, el cerebro trabaja de diferentes maneras. En las investigaciones, la actividad del cerebro asociada con la emoción es significativamente mayor cuando los participantes evaluaron la situación como siendo una "moral personal" frente a una "moral impersonal". Un ejemplo de "moral personal" sería aquella que tiene contacto directo con el sufrimiento humano, tal como decidir a quién salvar de un barco que se hunde. Las cuestiones planteadas por la "moral impersonal" giran en torno a por ejemplo devolver el dinero de una billetera perdida (Wenstop y Koppang, 2009).

Los factores individuales identificados que influyen en la toma de decisiones éticas incluyen: el género, el desarrollo cognitivo moral, la fuerza del ego y el control. Mientras tanto, los factores conocidos como situacionales son: refuerzo, compromiso, sentido de la justicia y la presión social. Mientras que una empresa puede hacer poco, en términos legales, para enfrentar a los factores individuales de toma de decisiones éticas, se puede hacer mucho para abordar los factores situacionales.

La influencia de la gestión

Como se ha demostrado en la investigación de 2008 realizada por Dipanker Ghosh, los empleados con determinación de mantener altos estándares éticos "son, en efecto, cada vez menos éticos cuando la gestión empresarial adopta un enfoque orientado hacia el beneficio en comparación a un enfoque basado en valores de integridad, o cuando no hay valores corporativos profesados. Es importante señalar que en el estudio de Dipanker Ghosh, la ética fue evaluada en su relación con los recursos propios de la empresa. Por lo tanto, los empleados de empresas donde los enfoques son inflexibles en la línea inferior fueron significativamente más propensos a comportarse de forma no ética para con sus propios patrones. Ghosh también observó que

los empleados identificados como poseedores de altos estándares éticos eran significativamente más propensos a demostrar dichos estándares en sus lugares de trabajo en los que la dirección de la empresa alienta activamente y valora la toma de decisiones basada en la integridad. Cuando la dirección de la empresa no trata de crear y fomentar un sentido de integridad pública, la diferencia apreciable en el comportamiento entre el alto y el bajo comportamiento ético en los empleados era significativamente menor. El estudio de Ghosh da crédito significativo a la idea de que las actitudes de las empresas y las culturas creadas intencionalmente son de gran importancia en el desarrollo de una sociedad ética.

Há uma forte ligação entre o comportamento da administração, a cultura da empresa e as decisões pessoais dos empregados.

Otras investigaciones en entornos de trabajo han demostrado un fuerte vínculo entre el comportamiento de la gestión, la cultura de la empresa y las decisiones personales de los empleados. Se ha demostrado que los empleados tienden a buscar orientación en sus supervisores sobre la conveniencia de ciertos comportamientos. Un estudio particularmente revelador llevado a cabo en 1979 por Hegarty y Sims encontró que cuando los empleados recibieron una carta del director general en la que se alentaba el comportamiento ético, o aun utilizando un método tan indirecto como una expresión de entusiasmo acerca de un artículo de revista, los empleados fueron significativamente menos propensos a cometer faltas éticas. Del mismo modo, un estudio realizado en 1985 mostró que los empleados de empresas en las que se hizo hincapié en el equilibrio necesario entre el trabajo y la vida privada, son mucho menos propensos a cometer faltas éticas que los empleados de empresas con un enfoque orientado explícitamente hacia el beneficio (Bailey y Alexander, 1993).

Alternativas a la situación actual

Para que un sistema financiero más ético pueda existir, el objetivo debe ser de capacitar a los empleados para oponerse, cuestionar, apoyar y pensar creativamente sobre la manera de cumplir con las metas corporativas, en lugar de desarrollar otra serie de normas o códigos voluntarios. No es factible la creación de un marco ético universal. Cualquier empresa u organismo de control que trata de hacerlo, se encontrará desairado - si no en la creación de estos códigos, entonces, ciertamente, en su aplicación.

Hay ventajas significativas para implementar con éxito una razón de ser en el lugar de trabajo y dar sentido a lo que se hace. Investigaciones han identificado elementos positivos como por ejemplo un mayor compromiso, un mejor rendimiento, la motivación, la satisfacción y la confianza en la gestión.

Sin embargo, el presente trabajo no estaría completo sin una advertencia publicada en un estudio realizado en 2006 por Sandra Cha y Amy Edmondson. Estos investigadores encontraron que el liderazgo

No entanto, esta apresentação não estaria completa se não deixássemos um aviso (Cha e Edmondson, 2006). A liderança carismática em torno de valores partilhados pelos empregados pode originar inadvertidamente, o desencantamento do pessoal. Tal pode ocorrer se os empregados perceberam qualquer hipocrisia nas declarações de valor organizacional dos seus líderes.

Quais são as outras oportunidades que encorajam a ética nos mercados financeiros?

Em primeiro lugar, as unidades empresariais de responsabilidade social não devem ser concebidas para serem apenas abrangidas por uma divisão ou departamento de uma empresa.

A criação de centros autónomos de cidadania empresarial permite aos empregados justificarem um afastamento das respectivas responsabilidades para administrarem cuidadosamente a ética da empresa.

De seguida, as instituições financeiras devem tentar construir de um modo activo, relações com organizações não governamentais e introduzir activamente novos pontos de vista externos.

carismático en torno a valores compartidos por los empleados puede inadvertidamente llevarlos a un desencanto. El desencanto se define como una sensación de violación, una pérdida de confianza y entusiasmo, la presencia de la ira, el resentimiento, la amargura y la indignación con la sensación de ser traicionados o maltratados. Esto puede ocurrir cuando los empleados perciben alguna hipocresía en sus líderes en declaraciones sobre los valores de la organización. Los valores, por su carácter abstracto, conducen a múltiples interpretaciones sobre la intención. Como tal, los empleados y directivos pueden leer los diferentes compromisos "entre las líneas".

Además, hay a menudo un conflicto natural entre las empresas y los valores comunes. La dirección, como ocurre cuando se deben hacer recortes de personal, está obligada a elegir entre el rendimiento del negocio y reforzar el sentimiento de identificación de los trabajadores a la empresa. Con el fin de reducir la percepción de hipocresía, se aconsejó a los líderes a adoptar una serie de pasos:

- Reconocer explícitamente las tensiones entre los valores de trabajo y las decisiones de negocios.
- Participar en un debate reflexivo con los empleados en torno a los valores de la empresa.
- En momentos de estrés, afirmar concientemente el compromiso continuo de la empresa con sus valores.
- Permitir comentarios en torno a áreas de preocupación o decepción de los empleados. La dirección es particularmente alentada a dialogar respecto a los sentimientos derivados de acciones o acontecimientos inesperados.

Oportunidades para el cambio

Conocer los retos que enfrentan sus empleados, ¿qué otras posibilidades existen para los gestores, los inversores y otras partes interesadas para fomentar la ética en los mercados financieros? El pensamiento innovador es la esencia y las oportunidades para un cambio positivo son ilimitadas.

En primer lugar, la unidad encargada de la responsabilidad social empresarial no debería ser designada para caer dentro del ámbito de una sola división o departamento de una empresa. Si bien es esencial contar con un lugar designado para las cuestiones de coordinación, información y gestión de la sostenibilidad, las organizaciones deberían tratar de no permitir la racionalización que se ha visto asociada con la disonancia cognitiva. Las repercusiones negativas de la creación de centros autónomos de ciudadanía empresarial permiten a los empleados justificar un alejamiento de su propia responsabilidad en materia de ética en las empresas. Su razonamiento puede convertirse en una actitud traducida por la siguiente frase: "Enfrentar una situación difícil es formalmente la responsabilidad de alguien más, no es mi responsabilidad, por lo tanto no necesito involucrarme".

Ser directamente receptivo aos accionistas externos proporcionaria o desmascaramento do anonimato que é tão necessário.

Em terceiro lugar, as reuniões pessoais e as relações activas com os accionistas contribuiriam muito para transformar os processos de tomada de decisão de "moral impessoal" para "moral pessoal".

Por último, a gestão também deve estar consciente do seu poder para criar uma forte cultura empresarial regida por um código de ética.

O afastamento e a marginalização das opiniões e valores pessoais originam uma divisão insustentável nos mercados financeiros.

El experimento de la cárcel de Stanford no se terminó en el sexto día porque el profesor que la llevaba a cabo estaba preocupado por sus alumnos. Más bien, Philip Cimbrado - en su papel de supervisor de la prisión - reconoce que estaba tan atrapado en el proceso como los otros guardias. Fue, en cambio una chica con la que estaba saliendo (que luego se convertiría en su esposa) quien al visitar la cárcel, se sintió consternada por lo que allí ocurría e insistió en que el experimento debería ser terminando. Esta anécdota pone de relieve la importancia de incluir en el proceso a observadores externos. Las instituciones financieras deberían buscar activamente a establecer relaciones con organizaciones no gubernamentales, e incorporar activamente puntos de vista externos, quizás a través de reuniones públicas trimestrales.

Esto ayudaría a construir relaciones, mejoraría la comunicación, crearía un intercambio de ideas y de cultura empresarial entre personas que tienen puntos de vista opuestos. Sentirse directamente implicado con las partes interesadas de nuestro entorno, produciría un necesario desenmascaramiento del anonimato cuyos beneficios fueron detallados anteriormente. La dirección eliminaría o al menos reduciría sus comportamientos no éticos al recibir ocasionalmente una retroalimentación externa

Las reuniones de personal y relaciones activas con las partes interesadas también contribuyen a cambiar los procesos de decisión de una "moral impersonal" a una "moral personal". Este cambio haría más que cambiar los procesos neurológicos observados en los cerebros de los agentes financieros del cognitivo al afectivo; también abordaría una preocupación adicional relevada por el experimento de la cárcel de Stanford: el de la despersonalización y desindividualización de las víctimas. Al alentar, y de hecho insistiendo en que los empleados tomen conciencia de los impactos que tienen sus decisiones - especialmente en cómo afectan a otros seres humanos- las empresas harían mucho más para cambiar sus patrones de comportamiento.

Integración de la ética en el lugar de trabajo

Por último, la gestión también debe ser consciente de su poder de crear una sólida cultura ética empresarial. Como hemos visto, incluso una palabra de apoyo ocasional del director general puede cambiar el comportamiento ético de un empleado. Más que el supuesto impacto que tiene un ocasional boletín de prensa, la dirección debería reconocer y elogiar a los empleados que toman medidas extraordinarias para proteger la ética de sus organizaciones. Los líderes empresariales necesitan hacer esfuerzos cotidianos para construir y reafirmar una cultura de la potenciación (*empowerment*) de los empleados.

Esto es particularmente importante ya que son las pequeñas acciones cotidianas las que pueden mejorar los comportamientos éticos y no

Os líderes financeiros podem adoptar um compromisso ético e apontar o dedo aos vigaristas "perigosos" mas tal não é suficiente. Estes líderes devem dar passos conscientes de modo a integrar uma cultura de comportamento ético, ética pessoal e finalmente, autonomia no local de trabalho.

las grandes acciones recompensadas y que son más a menudo asociadas con transgresiones financieras.

La indiferencia y la marginalización de las creencias y valores personales crean una división insostenible en los mercados financieros.

El *New York Times* del 28 de mayo de 2009 reporta que más del 20% de los graduados de la escuela de negocios de Harvard se ha comprometido voluntariamente a servir al bien común mediante el respeto de un código de honor. Este es sin dudas un gran gesto. Pero, ¿qué sucederá cuando estos estudiantes se enfrenten a decisiones que son incompatibles con la moral o los ideales? Cuando su trabajo – que les ha resultado muy difícil de conseguir-, se pusiese en riesgo, ¿optarían por seguir su código y se opondrían a la corrupción, a la discriminación injusta y la explotación? No es suficiente con que los líderes financieros adhieran a un compromiso con la ética y señalar con el dedo a las "manzanas podridas" del sector. Estos líderes deben tomar concientemente sus decisiones e integrarlas a una cultura de comportamiento ético, a una ética personal y de autonomía en el lugar de trabajo. Si no lo hacen, entonces estos serios y comprometidos diplomados de las escuelas de negocios, habrán hecho una promesa en vano. •

Bibliografía

Bailey, J. and Alexander, R., 1993. "Organizations social cues, framing and justice: effects on management's ethical decisions", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 1, No. 2.

Cha, S. and Edmondson, A., 2006. "When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17.

Festinger, L. and Carlsmith J.M., 1959. "Cognitive Consequences Of Forced Compliance", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.58.

Ghosh, D., 2008. "Corporate Values, Workplace Decisions and Ethical Standards of Employees", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XX, No. 1.

Hegarty, H. and Sims, H., 1979. "Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64.

Tanner, C., Medin, D. and Iliev, R., 2008. "Influence of deontological versus consequentialist orientations on act choices and framing effects: When principles are more important than consequences", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 38.

Wenstop, F. and Koppang, H., 2009. "On operations research and value conflicts", *Omega*, Vol. 37.