

DESCONEXIÓN MORAL: UNA EXPLICACIÓN DE LA TRANSGRESIÓN SIN CULPA

In memoriam Albert Bandura (1925-2021)

Un aporte práctico de la psicología a la ética consiste en encontrar explicaciones para las transgresiones que cometen las personas normales; particularmente, cuando no perciben las implicaciones éticas de sus acciones o, si las perciben, intentan justificarlas y seguir viviendo «como si nada». La desconexión moral es, hoy, la más popular de esas explicaciones.

José Malavé

EN LA DISCUSIÓN desencadenada por la crisis financiera de 2008 Clive Boddy destacó el papel de los «psicópatas corporativos», a quienes atribuía gran parte de la culpa porque, desgraciadamente, ocupaban altos puestos en grandes empresas, sobre todo las financieras.¹ Pero la corrupción y otras infracciones que ocurren en las organizaciones no han sido ni serán erradicadas identificando y capturando delincuentes o enfermos (de ellos se ocupan los policías y los psiquiatras, junto con los escándalos montados por los medios).

El punto de partida para encontrar una solución real es reconocer que muchas personas normales, incluso «buenas personas», pueden cometer transgresiones que ocasionen perjuicios personales, organizacionales, nacionales y hasta globales. ¿Por qué lo hacen? Las circunstancias específicas —los estímulos adecuados del ambiente— pueden llevar a (casi) cualquiera a comportarse inmoralmente.² Pero, ciertamente, no todas las personas, sometidas a los mismos estímulos, actúan igualmente.

Los escándalos de corrupción en los negocios parecen recurrentes y crecientes. Un recuento de los más mencionados en los estudios de ética conductual distingue la naturaleza individual o colectiva de las transgresiones. Un caso individual famoso es el de Bernie Madoff, quien llega incluso a culpar a sus clientes por confiarle su dinero, a sabiendas del riesgo de invertir en acciones. Mientras que, en un notable caso colectivo, los ejecutivos de Siemens culparon a una minoría de empleados en algunas subsidiarias, aun cuando había pruebas de que la alta gerencia estaba consciente de, y no desalentó, la práctica del soborno que se había difundido en la organización.³

José Malavé, profesor del IESA y editor de *Debate* IESA.

Escándalos más mencionados en estudios de ética conductual

Escándalo	Año	Fenómeno
John Gutfreund (Salomon Brothers)	1991	Individual
Sears Automotive	1992	Colectivo
Enron	2001	Colectivo
Andrew Fastow (Enron)	2002	Individual
Sunbeam	2001-2002	Colectivo
Arthur Andersen	2002	Colectivo
Tyco International	2002	Colectivo
WorldCom (ex MCI)	2002	Colectivo
Scott D. Sullivan (WorldCom)	2002	Individual
Bernie Ebbers (WorldCom)	2005	Individual
Dennis Kozlowski (Tyco)	2005	Individual
Siemens	2005-2014	Colectivo
Ken Lay (Enron)	2006	Individual
Timothy Belden (Enron)	2007	Individual
Crisis financiera global	2007-2008	Colectivo
Merck	2007-2013	Colectivo
Johnson & Johnson	2008	Colectivo
Operadores de Wall Street	2008	Individual
Toyota	2009-2011	Colectivo
Bernie Madoff	2009	Individual
<i>News of the World</i>	2011	Colectivo
Quentin Rowan (plagiario)	2011	Individual
Operador de UBS (Unión de Bancos Suizos)	2012	Individual
JPMorgan	2013	Colectivo
Jamie Dimon (JPMorgan)	2013	Individual

Fuente: Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. y Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535-570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>, pág. 536.

Categorías y mecanismos de desconexión moral

Categorías	Mecanismos
Redefinir la conducta	<ol style="list-style-type: none"> Justificación moral: presentar la conducta como una forma de cumplir un imperativo moral o social (proteger el honor y la reputación), para hacerla aceptable. Etiquetado eufemístico: disfrazar la conducta con una etiqueta benigna o incluso respetable («lealtad» en lugar de complicidad). Comparación favorable: disminuir la gravedad de la conducta comparándola con otra mucho más reprensible (golpear es peor que insultar).
Disipar la responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> Desplazamiento de responsabilidad: presentar la conducta como una consecuencia de las circunstancias, la presión social o la imposición de otros («cumplía órdenes»). Difusión de responsabilidad: presentar la conducta como producto de una decisión de grupo o un eslabón insignificante en una acción colectiva («era apenas uno más»).
Reinterpretar consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> Distorsión de consecuencias: minimizar o desdibujar las consecuencias de la conducta enfatizando sus posibles beneficios o refutando la evidencia de sus perjuicios («fue una cantidad despreciable»).
Culpar a la víctima	<ol style="list-style-type: none"> Deshumanización: presentar a la víctima como un ser carente de cualidades humanas (un extraño o un monstruo), que no responde al trato normal entre las personas. Atribución de culpa: presentar a la víctima como instigadora de la conducta, ejecutada como reacción defensiva, para hacerla excusable o incluso correcta.

Fuente: Bandura, A. (1990a). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x> (p. 28).

En las transgresiones morales suele observarse una incapacidad para percibir las implicaciones éticas de las acciones propias combinada con una enorme capacidad para justificarlas, que permite a los transgresores seguir adelante sin cuestionarse. Eugene Soltes sostuvo entrevistas con unos cincuenta convictos famosos para su estudio sobre la mente del criminal de cuello blanco, y encontró que muchos presentaban sus crímenes como soluciones a complejos problemas que enfrentaban en sus trabajos, sometidos a la presión y la responsabilidad por «los números» que hacían desvanecer cualquier consideración moral.⁴

¿Cómo ocurre eso? En los escándalos más sonados, gerentes y empleados con reputaciones impecables hacen caso omiso de (o participan directamente en) prácticas inmorales, porque sucumben a presiones sociales y ambientales, transfieren su responsabilidad personal a sus organizaciones (o a alguna figura de autoridad) o encuentran modos de justificar sus conductas. La teoría de la desconexión moral proporciona una explicación de este tipo de procesos psicológicos.

Desconexión moral: definición y medición

En su teoría de la cognición social, Albert Bandura conceptualiza la conducta moral como resultante de la acción de procesos autorreguladores, desarrollados a partir de los estándares morales adquiridos por la persona durante su proceso de socialización.⁵ Ante las circunstancias, las personas pueden comportarse de modos alineados con tales estándares, y regular sus conductas para mantener su autoestima y evitar la autosanción. La activación o la desactivación de esos procesos autorreguladores son consecuencias de una compleja interacción de factores cognoscitivos, afectivos y sociales.⁶ Eso explica por qué las personas pueden actuar de maneras diferentes, aunque compartan los mismos estándares morales.

La desconexión moral es el proceso mediante el cual se desactiva el autocontrol, debido a la acción de diversos mecanismos que permiten a una persona 1) redefinir su conducta, 2) reinterpretar las consecuencias de su conducta, 3) disipar su responsabilidad o 4) culpar a la víctima. Bandura identificó ocho mecanismos agrupados en estas cuatro categorías, que representan los «puntos del proceso autorregulador en los cuales el control moral interno puede desconectarse de la conducta perjudicial».⁷

Bandura aclaró que esos mecanismos no transforman de manera instantánea a una persona normal en alguien inmoral, sino de manera progresiva.⁸ Al comienzo, la persona tolera actos ligeramente cuestionables, con cierta incomodidad. Luego, con el ejercicio repetido, disminuye la autosanción y aumenta la gravedad de los actos, hasta que la conducta inmoral se vuelve rutinaria. Bandura criticó el estudio del desarrollo moral en términos abstractos y su medición fuera de contexto: en abstracto, todo el mundo es virtuoso; las diferencias surgen en circunstancias específicas.

Bandura y colaboradores revisaron estudios que mostraban formas de desconexión moral en la ejecución de conductas dañinas, agresivas o inhumanas. Su preocupación era que la ausencia de mediciones específicas impedía el estudio de su efecto en condiciones experimentales. Por ello desarrollaron una escala para evaluar los mecanismos de desconexión moral que influían en la conducta antisocial y perjudicial, entre niños y adolescentes de una comunidad italiana cercana a Roma. El cuestionario contenía 32 ítems (cuatro para cada mecanismo). Los hallazgos mostraron que los niños con mayor tendencia a la desconexión resultaron más propensos a reaccionar con rabia, ejecutar conductas dañinas y seguir razonamientos conducentes a la agresión.⁹

Otros autores se preguntaron si las escuelas de negocios fomentan en sus estudiantes creencias que los llevan a cometer actos inmorales en su ejercicio profesional (barril podrido) o si los estudiantes llegan a ellas con esas creencias (manzanas podridas). A unos 800 estudiantes de negocios y educación (18 años en promedio) les aplicaron una adaptación de la escala usada por Bandura y colaboradores, y recogieron datos demográficos y psicológicos. Encontraron relaciones positivas entre desconexión moral y cinismo, dominación social y locus de control de azar. Los hombres y los estudiantes de negocios mostraron mayor desconexión. La conclusión fue: «Las escuelas de negocios están admitiendo estudiantes con marcados perfiles y tendencias que pueden ser problemáticos para tomar decisiones éticamente».¹⁰

Un estudio con muestras similares de estudiantes confirmó estos hallazgos y permitió avanzar hacia nuevas hipótesis. Por ejemplo, la relación positiva entre desconexión moral y decisión inmoral permite inferir un papel mediador de la desconexión entre las orientaciones de las personas y sus decisiones.¹¹

Una investigación similar, con estudiantes de contabilidad, fue criticada por usar muestras de estudiantes. La respuesta de sus autoras fue que, en sus futuras carreras profesionales, ellos podrían cometer fraudes o infracciones. Los estudiantes mostraron baja desconexión moral, pero su

desacuerdo fue menor con los ítems de difusión de responsabilidad. Esto significa que los futuros contadores podrían racionalizar un fraude como resultado de la presión social o una orden del jefe.¹²

Celia Moore respondió al llamado de Bandura y otros investigadores de construir escalas para estudiar los efectos de la desconexión moral en organizaciones. En su tesis doctoral, Moore desarrolló la primera escala para muestras de adultos en el estudio de la corrupción organizacional. Su hipótesis fue que la desconexión moral 1) influía en el inicio de la corrupción (facilita tomar decisiones corruptas) y 2) contribuía a la perpetuación de la corrupción (a los individuos propensos a la desconexión se les recompensa por tomar decisiones corruptas en beneficio de la organización).¹³

Posteriormente Moore y un equipo de investigadores probaron varias escalas de diferentes tamaños para medir la desconexión moral en el trabajo, hasta llegar a una escala de ocho ítems (uno para cada mecanismo de desconexión), notable por su confiabilidad, validez, parsimonia y sencillez. Los autores proporcionaron la primera documentación sistemática de validez convergente y discriminante de la medición de la desconexión moral.¹⁴ Esta escala se ha convertido en la medida de desconexión moral más usada y validada.¹⁵

¿Por qué la desconexión moral puede ser buena predictora de comportamientos inmorales en organizaciones? Esto se debe, para Moore y sus colaboradores, a que las organizaciones tienden a ser jerárquicas (facilitan desplazar la responsabilidad), suelen requerir trabajo en equipos (permiten difundir la responsabilidad) y trazan fronteras entre internos y externos (conducen a justificar acciones y reinterpretar los daños a víctimas externas). Se han descrito conductas socialmente destructivas en organizaciones, inducidas por un ambiente de envidia generalizada con la influencia mediadora de la desconexión moral.¹⁶ Las organizaciones promueven las comparaciones sociales y son, por ello, campos fértiles para la envidia.¹⁷

Merecen destacarse algunos estudios cualitativos, como ejemplos de esfuerzos para detectar mecanismos de desconexión moral, en lugar de medirlos como ha sido la tendencia mayoritaria. En un experimento, estudiantes con experiencia laboral respondieron narrativamente a escenarios cargados éticamente; los datos fueron codificados usando como categorías analíticas los mecanismos de desconexión moral.¹⁸ En otra investigación se estudiaron los mecanismos de desconexión moral usados por diversas industrias para eludir las consecuencias de sus acciones, con base en 300 documentos y declaraciones sobre sus actividades de investigación.¹⁹ Una serie de entrevistas sirvieron para estudiar las

Muchas **personas** normales, incluso «buenas personas», pueden cometer **transgresiones** que ocasionen perjuicios personales, organizacionales, nacionales y hasta globales.

fronteras de responsabilidad de las empresas usando la teoría de la desconexión moral.²⁰ Otro estudio identificó la influencia de la cultura ética de la organización en la orientación moral de los gerentes medios, usando relatos para identificar situaciones conducentes a la desconexión moral.²¹

Aplicaciones de la desconexión moral: algunos ejemplos

La perspectiva teórica de Bandura ha impulsado investigaciones empíricas y desarrollos conceptuales, referidos a diversos tipos de fenómenos y problemas sociales (violencia y agresión, por ejemplo) y organizacionales (corrupción, injusticia organizacional, supervisión abusiva o acoso sexual, entre otros).

La teoría de la desconexión moral fue aplicada, inicialmente, al estudio de asuntos sociales como crueldad,²² terrorismo²³ y acoso escolar.²⁴ Después de los escándalos financieros de comienzos del siglo XXI, la atención se dirigió a los negocios; en algunos casos a acciones de industrias específicas,²⁵ conductas inmorales en organizaciones²⁶ y, más específicamente, en la administración pública.²⁷

En América Latina es necesario comenzar a desarrollar la investigación sobre ética conductual; en particular, la aplicación de la desconexión moral al ámbito de los negocios y las organizaciones. Hasta ahora han predominado los estudios sobre violencia y delincuencia, particularmente en Colombia y México.²⁸ Apenas recientemente se ha utilizado una adaptación de la escala de Moore y colaboradores con estudiantes de gerencia²⁹ y en una comparación de orientaciones éticas entre estudiantes universitarios (sin experiencia laboral) y trabajadores.³⁰

Cultura ética de la organización

Falta de coraje, deficiente manejo de conflictos, empleados que no se responsabilizan por su trabajo, relaciones complicadas y conductas egoístas constituyen preocupaciones cotidianas para los gerentes; en particular, el gerente medio, responsable del logro de objetivos estratégicos y del bienestar del equipo. Una investigación sobre la influencia de la cultura ética de la organización en la actuación de gerentes medios ante problemas éticos fue llevada a cabo en instituciones de educación superior de Finlandia (un sector sometido a cambios económicos, demográficos y administrativos que afectan las culturas organizacionales: nuevas prácticas, normas e identidades).³¹ El resultado fue que la escasez de virtudes éticas organizacionales puede inducir desconexión moral, en forma de cinismo, ausencia de compromiso y conducta inmoral. La recomendación para los altos gerentes es comunicar públicamente sus estándares morales y evitar los eufemismos al tratar problemas éticos; y para el reclutamiento, informarse sobre el carácter y la conducta moral de los aspirantes, no solo sobre su desempeño y competencias.

Conducta inmoral del líder

¿Cuándo y por qué las conductas inmorales de los líderes (directores, ejecutivos, gerentes) en beneficio de la organización conducen a conductas inmorales de los empleados? Un grupo de investigadores³² encontró la respuesta en un efecto de la desconexión moral cuando existe gran distancia de poder en la organización.³³ La teoría del aprendizaje social de Bandura explica que los empleados pueden imitar las conductas inmorales de los gerentes y, además, inferir los principios que gobiernan esas conductas.³⁴ Así, pueden adoptar la desconexión moral como principio para desactivar la autocensura, mediante justificaciones con un tema común: si beneficia a la organización, la conducta inmoral luce menos merecedora de sanción. Por ejemplo, al observar que el gerente oculta los efectos colaterales de un producto para ayudar a la organización, los empleados pueden concluir que ellos también pueden reinterpretar sus conductas inmorales para hacerlas aceptables, incluidas conductas puramente egoístas (no necesariamente en beneficio de la organización).

Identificación disciplinaria de estudiantes de negocios

Maribel Blasco estudió la influencia de la identificación disciplinaria en la responsabilidad personal de estudiantes de negocios.³⁵ Las identidades profesionales pueden asociarse con nociones de responsabilidad que conduzcan a los gerentes a racionalizar sus conductas, apelando a requisitos de sus funciones sin cuestionar su moralidad. Blasco relacionó la teoría de la desconexión moral con la de identidad social,³⁶ según la cual la identificación con un grupo puede llevar a una persona a subsumir su identidad individual en la del grupo. Esta despersonalización afecta el sentido de responsabilidad personal. El análisis de contenido de datos de entrevistas mostró cómo los modelos mentales y las culturas de cada disciplina moldean las racionalizaciones de los estudiantes acerca de sus responsabilidades: 1) mi disciplina no tiene que ocuparse de consideraciones morales, 2) la responsabilidad está incorporada en mi disciplina (optimizar ganancias dentro de los límites de la ley) y 3) mi disciplina es más responsable que otras disciplinas. Estas racionalizaciones erosionan el clima moral organizacional: pensamiento de silo, foco en tareas y transferencia de responsabilidad (típica en escándalos de corrupción).

Orientaciones teóricas

Los trabajos de Newman y colaboradores³⁷ y Schaefer y Bouwmeester³⁸ permiten reconstruir el desarrollo de la teoría de la desconexión moral, como una base para futuras elaboraciones conceptuales.

El punto de partida se encuentra en los estudios sobre racionalización³⁹ y neutralización⁴⁰ como formas de justificar conductas inmorales. La racionalización usa mecanismos si-

La desconexión moral es el proceso mediante el cual se desactiva el autocontrol.

milares a los identificados por Bandura: negación de responsabilidad, negación de daño, negación de víctima, apelación a lealtades superiores. La neutralización usa los mecanismos de negación de responsabilidad, condena de condenadores, negación de daño, negación de víctima, apelación a la auto-ridad o a lealtades superiores.

El término racionalización fue introducido por Ernest Jones al arsenal de conceptos y teorías del psicoanálisis, para denotar la necesidad del individuo de explicar sus actitudes y conductas, de un modo que pudiera lucir coherente, desde el punto de vista lógico, y aceptable, desde el punto de vista moral.⁴¹ De inmediato, Sigmund Freud adoptó este concepto para analizar las justificaciones de sus pacientes y su hija, Anna Freud, lo incluyó en su inventario de los mecanismos de defensa del ego.⁴² Desde entonces, el concepto ha tenido una larga y exitosa carrera.

Bandura desarrolló la teoría de la desconexión moral a partir de su teoría de aprendizaje social,⁴³ popularizada por el concepto de aprendizaje vicario y elaborada posteriormente como teoría cognoscitiva social.⁴⁴ Inicialmente, Bandura hablaba de «neutralizar la autocondena por agresión»⁴⁵ e identificó ocho «prácticas autoabsolutorias» mediante las cuales opera la neutralización.⁴⁶ Luego, con el desarrollo de su teoría del aprendizaje social, introdujo un proceso autorregulador del control moral interno y definió los ocho mecanismos que desconectan la conducta de sanciones morales y culpas. Finalmente, en 1990, introdujo la expresión «desconexión moral»⁴⁷ para explicar que la gente puede desconectar sus estándares morales mediante mecanismos cognoscitivos.

Schaefer y Bouwmeester propusieron reconceptualizar la desconexión moral para precisar su naturaleza. En algunas aplicaciones de esta teoría encontraron una mezcla de dos conceptos (relacionados pero distintos): un proceso (que explica cómo gente normal puede comportarse inmoralmemente) y una propensión (que explica por qué a algunas personas les resulta más fácil comportarse inmoralmemente que a otras).

Consideran un error atribuir el concepto de propensión a Bandura (aunque hablara ocasionalmente de individuos con facilidad para la desconexión moral). No obstante, hasta ahora, en la mayoría de los estudios la desconexión moral se mide como propensión.

El problema, para Schaefer y Bouwmeester, radica en que el modelo de Bandura es ambiguo al clasificar los mecanismos de desconexión moral. Atribuyen la ambigüedad a que Bandura no elaboró una definición intensional (condiciones necesarias y suficientes para que un elemento pertenezca a un conjunto), sino extensional (lista de elementos del conjunto). Por ello proponen seis características fundamentales del proceso de desconexión moral que resultan necesarias (individualmente) y suficientes (colectivamente) para definirlo:

1. Consiste en procesos cognoscitivos (esto lo distingue de una propensión).
2. Implica razonamiento (sacar conclusiones de hechos o premisas), aunque pueda ser activado por una emoción o intuición.
3. Aplica razonamientos a juicios morales (adecuación de conductas a reglas).
4. Reconstruye juicios morales (reinterpretación, más que cambio drástico, lo cual permite a la gente convencerse de seguir adherida a estándares).
5. Opera selectivamente: se reinterpreta una conducta específica (la gente se desconecta de un estándar moral, pero sigue adherida a estándares en otros aspectos de su vida).
6. Convierte un juicio moral «la conducta B del actor A es incorrecta moralmente» en otro: «la conducta B no es incorrecta moralmente» o «el actor A no es responsable de la conducta B».

La sexta característica indica las dos dimensiones de la reinterpretación —moralidad y responsabilidad— que pueden

El proceso de desconexión moral



Nota: los puntos suspensivos indican el carácter abierto de las listas de mecanismos.

Fuente: Schaefer, U. y Bouwmeester, O. (2021). Reconceptualizing moral disengagement as a process. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 525-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04520-6>

activarse simultánea o consecutivamente, y operar de manera independiente y gradual. Por ejemplo: un asesor de impuestos ayuda a su cliente a recuperar pagos de impuestos por encima de lo realmente pagado. El asesor puede 1) reinterpretar su conducta comparándola con transgresiones peores

Al comienzo, la persona tolera actos ligeramente cuestionables, con cierta incomodidad. Luego, con el ejercicio repetido, disminuye la autosanción y aumenta la gravedad de los actos.

(«no es un homicidio»), por lo tanto no es tan incorrecta; 2) recurrir a la legalidad como criterio de moralidad («no es algo ilegal»), por lo tanto no es incorrecta; o 3) invocar la noción de obligación fiduciaria con un cliente, por lo tanto es correcta.

Schaefer y Bouwmeester proponen la siguiente definición intensional de la desconexión moral: es un proceso cognoscitivo de razonamiento mediante el cual las personas reinterpretan un juicio moral «la conducta B del actor A es incorrecta moralmente» y lo convierten en «la conducta B no es incorrecta moralmente» o «el actor A no es responsable de la conducta B». Esta definición no se refiere a mecanismos, sino al funcionamiento de la desconexión moral: modificar la evaluación de moralidad o responsabilidad con respecto a una conducta. La definición es suficientemente amplia para ser congruente con los mecanismos especificados por Bandura y por otros investigadores,⁴⁸ incluso con artilugios lingüísticos que acompañan o refuerzan la desconexión.

La desconexión moral fue conceptualizada inicialmente como un fenómeno individual. Sin embargo, un creciente esfuerzo de investigación se dedica a delinear su naturaleza colectiva, como un fenómeno interpersonal que opera mediante procesos de contagio social. Su ocurrencia en un miembro de un grupo aumenta la probabilidad de que otros se desconecten; esto es particularmente evidente en el caso de los líderes que ocupan posiciones de poder jerárquico en una organización.⁴⁹ El pensamiento moralmente desconectado puede ser contagiado entre personas y llevar a reinterpretaciones compartidas entre los miembros de un grupo.⁵⁰ Aunque se han encontrado indicios del carácter colectivo de la desconexión moral,⁵¹ falta desarrollar la teoría, con definiciones claras y especificaciones del proceso de surgimiento.

Orientaciones metodológicas

A pesar del creciente número de estudios sobre antecedentes y efectos de la desconexión moral, se sigue debatiendo acerca del concepto, su medición, su ocurrencia, desarrollo e influencia en el desempeño laboral.⁵² El concepto tiene ya una larga historia, pero en la última década los investigadores han mostrado interés en explorar el surgimiento de la desconexión moral en las organizaciones. En vista de sus terribles consecuencias, es necesario indagar por qué se desconectan los empleados y cómo evitarlo.

Newman y colaboradores llevaron a cabo una revisión sistemática de la investigación sobre desconexión moral en el trabajo. La búsqueda de artículos y tesis doctorales con la expresión *moral disengagement* produjo 1.047 registros. Fueron excluidos los trabajos con muestras cuyos hallazgos no fueran generalizables a empleados de organizaciones, y otros referidos a conceptos relacionados como racionalización o neutralización. Una búsqueda adicional en revistas de ética

en los negocios identificó seis artículos y tres ponencias en la reunión anual de la Academia de la Gerencia. La muestra incluyó finalmente 62 trabajos: 53 empíricos (44 cuantitativos, 6 cualitativos y 3 mixtos) y 9 conceptuales.

Ámbito individual

El énfasis en el estudio de diferencias individuales puede explicarse como una consecuencia de los llamados a identificar variables predictoras de la desconexión moral, junto con el desarrollo de instrumentos de medición. Se han encontrado relaciones negativas con empatía e identidad moral; y positivas, con cinismo y locus de control. Luego se descubrió que la envidia puede conducir a la desconexión moral.⁵³ Otros investigadores mostraron que variables tales como honestidad-humildad, autoeficacia del liderazgo, autenticidad, percepción de justicia, percepción de ética y personalidad moral reducen la probabilidad de desconexión moral; mientras que agotamiento de recursos, merecimiento psicológico, identificación organizacional, psicopatía y emociones negativas aumentan la probabilidad.

La desconexión moral ha sido estudiada también como variable mediadora entre variables individuales y conductas inmorales en el trabajo. Por ejemplo, la desconexión actúa como mediadora de los efectos de la creatividad en la conducta inmoral o la percepción de ética en prácticas contables cuestionables. También se ha encontrado que el género puede influir en la propensión a la desconexión moral: los hombres muestran mayor propensión, la cual induce tácticas inmorales de negociación.⁵⁴

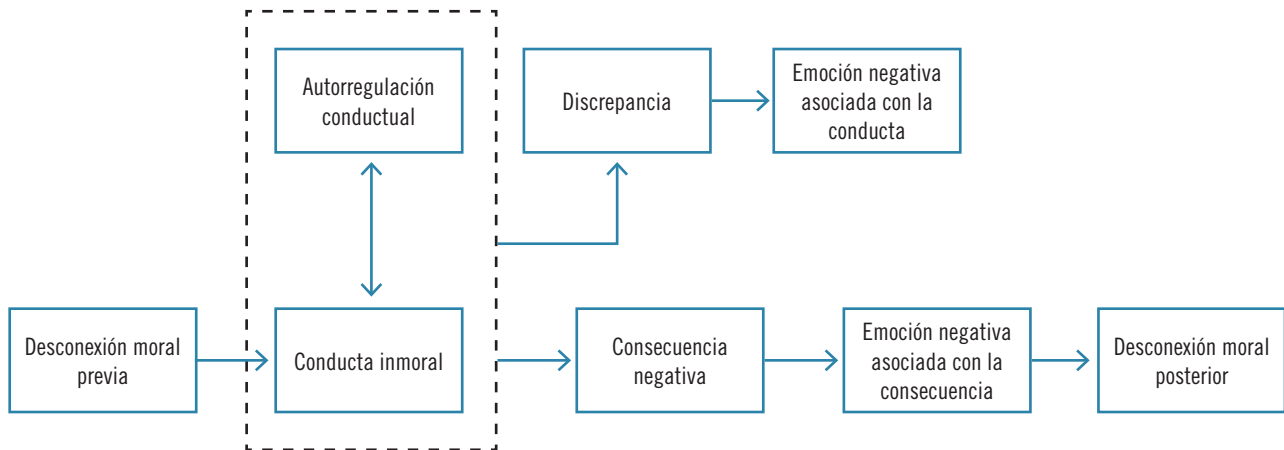
En cuanto a la influencia de la desconexión moral, como variable independiente, en el desempeño individual se han encontrado relaciones positivas con conductas laborales indeseables: conducta contraproducente, acoso laboral, infrarregistro de accidentes, castigo laboral, conducta tramposa, engaño, conducta delictiva, silencio organizacional y pereza social. Otros estudios han reportado relaciones negativas entre desconexión moral y conductas deseables, tales como ciudadanía organizacional, conducta ética y desarrollo de liderazgo.

Falta investigación para poner a prueba la capacidad de la desconexión moral, comparada con otras teorías, para explicar por qué los individuos estarían más dispuestos a cometer actos inmorales y cuáles motivos —egoístas o altruistas— tienen mayor influencia en el proceso de desconexión. Pocos estudios han examinado la relación entre desconexión moral y actitud del empleado hacia el trabajo. Aunque se ha explorado su relación con intenciones de rotación/permanencia,⁵⁵ es necesario investigar su relación con actitudes positivas (satisfacción, dedicación o compromiso). Falta también identificar los mecanismos específicos de desconexión que tienen mayor influencia en la conducta inmoral.

Ámbito grupal

Pocos estudios han tratado los efectos de variables grupales en la desconexión moral. Por ejemplo, se han estudiado relaciones entre mecanismos de desconexión y características del equipo: tamaño y dispersión. También se ha comenzado a investigar la influencia del liderazgo en la reducción de la desconexión moral; por ejemplo, la percepción de liderazgo ético de los empleados se relaciona negativamente con la desconexión moral.⁵⁶ La desconexión moral grupal es mediadora de la relación entre liderazgo ético y desviación colectiva, así como entre conducta del líder y conducta moral del empleado. Falta investigación sobre otras variables

Proceso de desconexión moral: antes y después



Fuente: Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S. y Hood, A. C. (2018). A multi-functional view of moral disengagement: exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology, 8* (2.286), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02286>

grupales que pueden influir en la desconexión moral y los estilos de liderazgo que puedan inducir desconexión moral entre los empleados.

Ambito organizacional

Muy poca investigación se ha dedicado a este ámbito. Merece destacarse un trabajo que mostró el modo como las organizaciones usaban mecanismos de desconexión moral para «sacar» a ciertas empresas de las fronteras de su responsabilidad.⁵⁷

Otro estudio halló que los empleados muestran mayor desconexión moral cuando la organización proporciona oportunidades para el beneficio individual.⁵⁸ También se ha encontrado que la injusticia organizacional puede provocar desconexión —especialmente, desplazamiento y difusión de responsabilidad— y conducir a conductas inmorales. Otros han estudiado los efectos del clima y la cultura organizacional: una cultura ética «insalubre» puede cultivar la desconexión. Ahora bien, una cultura de seguridad puede llevar a infrarregistro de accidentes por mediación de la desconexión moral. Asimismo, una percepción negativa del clima organizacional (sentir maltrato, por ejemplo) lleva a mayor ocurrencia de acoso laboral por aumento de la desconexión moral.

Ha crecido en los últimos años el interés en estudiar antecedentes organizacionales de la desconexión moral. Pero la mayoría de los trabajos se ha enfocado en percepciones medidas individualmente, en lugar de puntajes agregados o indicadores de condiciones organizacionales.

Problemas metodológicos y recomendaciones para la investigación

Las revisiones bibliográficas han detectado inconsistencias en los métodos usados para medir la desconexión moral.⁵⁹ Algunos han creado escalas sin una base teórica adecuada, por lo cual se recomienda usar la escala de Moore y colaboradores,⁶⁰ la más parsimoniosa y ampliamente validada para medir los mecanismos y captar ambos aspectos (proceso y propensión) de la desconexión.

Es necesario investigar si la desconexión moral puede medirse en forma agregada, lo cual requiere acuerdo y confiabilidad entre evaluadores. Se recomienda la adopción de

enfoques multiniveles, para entender cómo la desconexión moral de la alta gerencia lleva a los empleados a adoptar prácticas inmorales en su trabajo y diseñar intervenciones para reducir la probabilidad de que los empleados se desconecten moralmente. Es necesario evaluar la influencia de factores de distintos ámbitos —individual, grupal u organizacional— y si algunos mecanismos de desconexión tienen más probabilidad de ocurrir en unos ámbitos que en otros. Por ejemplo, el liderazgo ético puede orientar a los empleados hacia conductas apropiadas y a hacerse responsables de sus acciones (reducir efectos de desplazamiento y difusión de responsabilidad).

Para inferir causalidad es necesario medir antecedentes y efectos en momentos diferentes, lo cual requiere estudios longitudinales o experimentales. Los estudios transversales pueden identificar correlaciones entre variables, pero no captan la dinámica de la desconexión como proceso. Para ello es necesario recoger datos longitudinales (diseños de paneles o estudios de diarios), que permitan apreciar, por ejemplo, cómo las experiencias de ruptura psicológica o injusticia organizacional inducen desconexión moral. Para evaluar la efectividad de medidas contra la desconexión o reducir sus efectos, es necesario un diseño experimental que permita determinar, por ejemplo, si una cultura que castigue la conducta inmoral e incentive la ética reduce la propensión a la desconexión moral.

Falta investigación sobre la influencia de la cultura nacional en la desconexión moral. Por ejemplo, si una organización multinacional requiere acciones para limitar la desconexión moral en sus subsidiarias, necesita un estudio transcultural (recoger datos de empleados en varios países) para determinar las dimensiones de las culturas nacionales (distancia de poder, colectivismo, masculinidad) que influyen en la desconexión. Puede esperarse que algunos factores organizacionales (liderazgo irresponsable o clima ético débil) tengan mayor influencia en la desconexión moral en culturas colectivistas. Por ejemplo, se ha encontrado que los empleados de culturas individualistas tienden a adherirse a valores personales al tomar decisiones; y los de culturas colectivistas, a subordinar sus valores a los de la organización.⁶¹


Epilogo: desconexión moral recargada para asegurar la ausencia de culpa

Muchos actos de fraude han sido cometidos por contadores bien educados e informados (egresados de las mejores universidades estadounidenses).⁶² Pero lo más alarmante es que muchos de ellos no parecen arrepentidos de los daños que ocasionaron a personas, organizaciones y comunidades (locales, nacionales o globales).

La desconexión moral permite no solo ejecutar conductas inmorales, sino también manejar las emociones negativas (culpa y vergüenza, por ejemplo) derivadas de advertir las consecuencias de tales conductas. Tillman y colaboradores se propusieron explorar las respuestas emocionales de las personas, asociadas con las consecuencias de sus acciones, y examinar los mecanismos usados para lidiar con esas emociones. El resultado es un ciclo continuo de desconexión moral: un proceso regulador multietápico y multifuncional.⁶³ La carga emocional asociada con una transgresión y sus consecuencias puede ser reducida mediante una desconexión moral posterior, para racionalizar la conducta ante las personas afectadas. Los mecanismos de desconexión moral proporcionan una relación costo-beneficio favorable a la conducta inmoral.

Culpa y vergüenza son reacciones emocionales a una amenaza o pérdida de recursos. Ambas resultan de violaciones de estándares morales propios, pero difieren en foco: la culpa remite a un foco externo (requiere proteger o restaurar una relación dañada) y la vergüenza a un foco interno (requiere defender o reconstruir la autoimagen). Para lidiar con estas emociones (que pueden llevar al agotamiento y el desgaste) los individuos siguen rondas sucesivas de desconexión moral.

Las personas reciben señales de su entorno organizacional acerca de lo que se espera de ellas. La desconexión moral permite cumplir las expectativas sin sentir culpa al transgredir alguna regla. Mientras mayor sea la identificación del empleado con su organización, mayor será su disposición a justificar sus prácticas y adoptarlas sin mayor deliberación consciente, sobre todo si contribuyen al bien común. Así, el empleado no necesita discernir lo correcto de lo incorrecto: eso ha sido decidido e incorporado al sistema de control de la organización. Pero cuidado: ese sistema detecta solamente las conductas identificadas como inmorales, no las que han sido racionalizadas y forman parte de lo habitual.

La teoría de la desconexión moral ofrece una vía prometedora para entender y lidiar con diversas conductas transgresoras; particularmente, para detectar un proceso tan humano como es el intento de evitar la autosanción y eludir la culpa y la vergüenza. Falta mucho por investigar, como han constatado diversas revisiones de los estudios en este campo; especialmente, en esta parte del mundo. Pero la mejor manera de atraer la atención hacia un terreno fructífero es indicar sus potencialidades sin esconder sus retos. 

NOTAS

- 1 Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102, 255-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4>
- 2 Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- 3 Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: an experimental view*. Harper and Row.
- 4 Zimbardo, P. (2004). A situationist perspective on the psychology of evil. En A. G. Miller (ed.), *The social psychology of good and evil* (pp. 21-50). Guilford.
- 5 Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: understanding how good people turn evil*. Random House.
- 6 Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. y Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: a review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535-570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- 7 Soltes, E. (2016). *Why they do it: inside the mind of the white-collar criminal*. PublicAffairs.
- 8 Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive perspective*. Prentice-Hall.
- 9 Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. En W. M. Kurtines y J. L. Gewirtz (eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 45-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- 10 Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- 11 Bandura, A. (2011). Social cognitive theory. En P. A. M. van Lange, A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 349-373). Sage.
- 12 Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119. <https://doi.org/10.1080/0305724022014322>
- 13 Bandura, A. (1990a). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x> (p. 28).
- 14 Bandura (2002).
- 15 Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. y Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71>
- 16 Baker, V. L., Detert, J. R. y Treviño, L. K. (2006). Moral disengagement in business school students: predictors and comparisons. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), H1-H6. <https://doi.org/10.5465/AM-BPP2006.27182173> (p. H5).
- 17 Detert, J. R., Treviño, L. K. y Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- 18 Cory, S. N. y Treviño, M. R. (2017). An exploratory study: moral disengagement levels in accounting majors. *Southern Journal of Business and Ethics*, 9, 135-143. <https://www.proquest.com/openview/52a6b95fc2fb5669fe3c71d40966df48/1?pq-origsite=gscholar&cbl=316220>
- 19 Moore, C. (2008). *Moral disengagement in processes of organizational corruption*. [Tesis doctoral, Graduate Department of Management, University of Toronto]. Theses Canada. <https://www.bac-lac.gc.ca/eng/services/theses/Pages/item.aspx?idNumber=648382571>
- 20 Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., y Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- 21 Newman y otros (2020).
- 22 Gino, F. y Pierce, L. (2009). The abundance effect: unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.003>
- 23 Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J. y Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- 24 Kish-Gephart, J. J., Detert, J., Treviño, L. K., Baker, V. y Martin, S. (2014). Situational moral disengagement: can the effects of self-interest be mitigated? *Journal of Business Ethics*, 125(2), 267-285. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1909-6>

Mientras mayor sea la identificación del empleado con su organización, mayor será su disposición a justificar sus prácticas.

- 19 White, J., Bandura, A. y Bero, L. A. (2009). Moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research*, 16(1), 41-74. <https://doi.org/10.1080/08989620802689847>
- 20 Egels-Zandén, N. (2017). Responsibility boundaries in global value chains: supplier audit prioritizations and moral disengagement among Swedish firms. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 515-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2818-7>
- 21 Hiekkataipale, M. y Lämsä, A. (2019). (A)moral agents in organisations? The significance of ethical organisation culture for middle managers' exercise of moral agency in ethical problems. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 147-161. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3511-9>
- 22 Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- 23 Bandura, A. (1990b). Mechanisms of moral disengagement in terrorism. En W. Reich (ed.), *Origins of terrorism: psychologies, ideologies, states of mind* (pp. 161-191). Cambridge University Press.
- Maikovich, A. K. (2005). A new understanding of terrorism using cognitive dissonance principles. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 35(4), 373-397. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2005.00282.x>
- 24 Obermann, M. L. (2011). Moral disengagement in self-reported and peer-nominated school bullying. *Aggressive Behavior*, 37(2), 133-144. <https://doi.org/10.1002/ab.20378>
- 25 White y otros (2009).
- 26 Anand, V., Ashforth, B. E. y Joshi, E. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39-53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837437>
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 59-75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0889-7>
- Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal of Business Ethics*, 100, 283-301. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0680-1>
- Moore y otros (2012).
- 27 Belle, N. y Cantarelli, P. (2017). What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for public administration research. *Public Administration Review*, 77(3), 327-339. <https://doi.org/10.1111/puar.12714>
- 28 Blanco, A., Davies-Rubio, A., De la Corte, L. y Mirón, L. (2022). Violent extremism and moral disengagement: a study of Colombian armed groups. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(1-2), 423-448. <https://doi.org/10.1177/0886260520913643>
- Férriz, L., Navas, M. P., Gómez-Fraguela, J. A. y Sobral, J. (2019). Desconexión moral y delincuencia juvenil severa: metaanálisis de su asociación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 51(3), 162-170. <http://dx.doi.org/10.14349/rfp.2019.v51.n.3>
- García, F., Valdés, A., Martínez, E. y Alcántar, C. (2019). Propiedades psicométricas de una escala para medir desconexión moral en niños mexicanos. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(1), 118-128. <http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP.2019.22.1.6>
- Gómez, A. S., Narváez, M. y Correa, M. C. (2019). Motivaciones prosociales y desconexión moral en adolescentes desvinculados de grupos armados ilegales. *Psicología desde el Caribe*, 36(3), 297-327. <https://doi.org/10.14482/psdc.36.3.303.6>
- Gómez, A. S. y Durán, N. M. (2021). The protective role of empathy and emotional self-efficacy in predicting moral disengagement in adolescents separated from illegal armed groups. *Anuario de Psicología Jurídica*, 31, 127-136. <https://doi.org/10.5093/apj2021a10>
- Martínez-González, M. B., Robles-Haydar, C. A. y Alfaro-Álvarez, J. (2020). Concepto de desconexión moral y sus manifestaciones contemporáneas. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*, 25(11), 349-361. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4278382>
- Parra, M. F., Zamora, E. y Cuevas, M. C. (2019). Moral disengagement in emerging adults' attitudes towards the Colombian peace accords. *Universitas Psychologica*, 18(5), 1-17. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy.18-5.mdea>
- Rubio-Garay, F., Amor, P. J. y Carrasco, M. A. (2017). Dimensionality and psychometric properties of the Spanish version of the Mechanisms of Moral Disengagement Scale (MMD5-S). *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 22(1), 43-54. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.22.num.1.2017.16014>
- Villegas de Posada, C., Flórez, J. y Espinel, N. (2018). Moral disengagement mechanisms and armed violence: a comparative study of paramilitaries and guerrillas in Colombia. *Revista Colombiana de Psicología*, 27(1), 55-69. <https://doi.org/10.15446/rp.v27n1.62191>
- 29 Malavé, J., Santalla, Z. y González, R. (2021). Business education and students' ethical orientations in a Latin American business school. *Journal of Education for Business*, 96(8), 516-521. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1874254>
- 30 Santalla, Z. y Malavé, J. (2022). Individual and situational influences on the propensity for unethical behavior in response to organizational scenarios. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 16(3), 1-16. <https://doi.org/10.1177/18344909221097467>
- 31 Hiekkataipale y Lämsä (2019).
- 32 Lian, H., Huai, M., Farh, J., Huang, J., Lee, C. y Chao, M. (2020). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, 48(2), 350-379. <https://doi.org/10.1177/0149206320959699>
- 33 Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- 34 Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. General Learning Press.
- 35 Blasco, M. (2022). «We're just geeks»: disciplinary identifications among business students and their implications for personal responsibility. *Journal of Business Ethics*, 178, 279-302. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04759-7>
- 36 Stets, J. E. y Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- 37 Newman y otros (2020).
- 38 Schaefer, U. y Bouwmeester, O. (2021). Reconceptualizing moral disengagement as a process. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 525-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04520-6>
- 39 Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Free Press.
- 40 Sykes, G. M. y Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: a theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664-670. <https://doi.org/10.2307/2089195>
- 41 Jones, E. (1908). Rationalization in every-day life. *The Journal of Abnormal Psychology*, 3(3), 161-169. <https://doi.org/10.1037/h0070692>
- 42 Freud, A. (1937). *The ego and the mechanisms of defense*. Hogarth Press-Institute of Psycho-Analysis.
- 43 Bandura (1971).
- 44 Bandura, A. (1973). *Aggression: a social learning analysis*. Prentice-Hall.
- 45 Bandura (1986).
- 46 Bandura (1973: 210).
- 47 Sykes y Matza (1957).
- 48 Bandura (1990a).
- 49 Bandura (1990b).
- 50 Sykes y Matza (1957).
- 51 Ashforth, B. E. y Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. En R. M. Kramer y B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 1-52). Elsevier Science Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Haney, C. (1997). Violence and the capital jury: mechanisms of moral disengagement and the impulse to condemn to death. *Stanford Law Review*, 49(6), 1447-1486. <https://doi.org/10.2307/129350>
- 52 Tsang, J. A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25-50. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.1.25>
- 53 Johnson, J. F. y Buckley, M. R. (2015). Multi-level organizational moral disengagement: directions for future investigation. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 291-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2220-x>
- 54 Tindale, R. S., Meisenhelder, H. M., Dykema-Engblade, A. A. y Hogg, M. A. (2001). Shared cognition in small groups. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Handbook of social psychology: group processes* (pp. 1-30). Blackwell.
- 55 Moore (2008).
- Huang, G.-H. y Yan, M. N. (2014). Why groups engage in collective deviance? The role of unethical leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), Abstract Supplement 13365. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13365abstract>
- 56 Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J. y Detert, J. R. (2014). Blind forces: ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 295-325. <https://doi.org/10.1177/2041386613518576>
- 57 Newman y otros (2020).
- 58 Duffy y otros (2012).
- 59 Kennedy, J. A., Kray, L. J. y Ku, G. (2017). A social-cognitive approach to understanding gender differences in negotiator ethics: the role of moral identity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 28-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.11.003>
- 60 Nguyen, B. (2015). *The effect of ethical leadership, behavioral integrity, and moral disengagement in predicting turnover intentions during newcomer socialization*. [Tesis doctoral, Graduate Program in Management, University of Calgary]. PRISM Repository. https://prism.ucalgary.ca/bitstream/handle/11023/2543/Ucalgary_2015_Nguyen_Brenda.pdf?sequence=2
- 61 Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J. y Birtch, T. A. (2018). Leaders matter morally: the role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123-145. <https://doi.org/10.1037/apl0000341>
- 62 Egels-Zandén (2017).
- 63 Kish-Gephart y otros (2014).
- Newman y otros (2020).
- Schaefer y Bouwmeester (2021).
- Moore y otros (2012).
- 64 Smith, A. y Hume, E. C. (2005). Linking culture and ethics: a comparison of accountants' ethical belief systems in the individualism/collectivism and power distance contexts. *Journal of Business Ethics*, 62, 209-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4773-1>
- 65 Cory y Treviño (2017).
- 66 Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S. y Hood, A. C. (2018). A multi-functional view of moral disengagement: exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(2.286), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02286>