

EL DESEMPEÑO MORAL EN LA ORGANIZACIÓN

Gustavo Eduardo Gómez Perdomo*
María Cristina Villegas de Posada**

Resumen

En este artículo se presentan los resultados de una investigación (Gómez, 2006) que indagó la influencia del clima ético, los valores personales y de la organización, el desarrollo moral y las emociones sobre el desempeño moral de los empleados. La muestra estuvo conformada por 302 empleados de empresas públicas y privadas; 166 hombres y 136 mujeres que ocupaban cargos directivos, de mando medio y técnicos administrativos-operativos. Los resultados mostraron que el sexo, el tipo de cargo desempeñado, el clima ético, la culpa, la simpatía y el orgullo, los valores personales y organizacionales y el desarrollo moral explican el 33% del desempeño moral en la organización. Dentro de las conclusiones importantes que se desprenden de esta investigación, encontramos que no hay diferencias significativas entre el desempeño moral de hombres y mujeres; los valores

Fecha de recepción: 14 de marzo de 2006
Fecha de aceptación: 16 de mayo de 2006

* Magíster en Psicología. Universidad de La Sabana. gustavo.gomez@unisabana.edu.co
Dirección: Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Campus Universitario puente del Común. Km 21, Autopista Norte de Bogotá, Chía, Cundinamarca (Colombia).

** Ph.D, Universidad de los Andes. cvillega@uniandes.edu.co

personales y organizacionales no explican directamente el desempeño moral; hay diferencias en las variables que explican el desempeño moral de los empleados públicos y privados y, finalmente, el desarrollo moral es una variable moderadora del desempeño moral.

Palabras claves: Desempeño moral, clima ético, valores, emociones y acción moral.

Abstract

In this article is presented of the research findings (Gómez, 2006) that investigated the influence of the ethical climate, the personal values and of the organization values, the moral development and the emotions on the moral acting of the employees. The sample was conformed by 302 employees of public corporations and private; 166 men and 136 women that occupied direct charges, of half control and administrative-operative technicians. The results showed that the sex, the type of carried out position, the ethical climate, the blame, the sympathy and the pride, the personal and organizational values and the moral development explain 33% of the moral acting in the organization. Inside the important summations of this investigation, we find that there are not significant differences between the moral acting of men and women; the personal and organizational values don't explain the moral acting directly; there are differences in the variables that explain the moral acting of the public and private employees and finally the moral development is a variable moderator of the moral acting.

Key words: Moral development, morals acting, ethical climate, value, emotions and moral action.

INTRODUCCIÓN

Las personas en una organización, por lo general, realizan un trabajo atendiendo las demandas de clientes o usuarios en el campo productivo, técnico o de servicios, y en muchas ocasiones toman decisiones que involucran conflictos morales. Las empresas despliegan todo un proceso de socialización sobre políticas, normas y procedimientos para hacer que sus empleados se comporten de acuerdo con los intereses de la compañía, y así conseguir los objetivos productivos que quiere alcanzar para ser muy competitiva en el mercado. En un segundo plano están los objetivos de carácter social, que en muchos casos son dejados de lado y tienen que ver con el componente ético. Este componente hace presencia cuando se atiende al cliente o usuario y se presta un servicio, se elabora un producto que debe ser de calidad, se hace un buen uso de los impuestos que pagan los contribuyentes y se realiza un trabajo bien hecho.

Una buena gestión gerencial debe llevar al éxito de una compañía en la medida en que logre manejar, con criterios de igualdad y equidad, la gestión de personas y recursos, integrando ambiente y contexto. Por ello, es necesario que la gerencia comprenda qué ocurre con la moral personal y su interacción con el ambiente y el trabajo humano para valorar el efecto que tienen las decisiones éticas en la vida productiva de una organización.

1. EL DESARROLLO MORAL

Kohlberg (1992) analizó el desarrollo moral haciendo referencia al desarrollo cognoscitivo formulado por Piaget. Según Kohlberg (1992), el desarrollo cognoscitivo está en relación directa con el desarrollo moral; sin embargo, un alto desarrollo cognoscitivo no necesariamente corresponde a un estadio avanzado de desarrollo moral. No obstante, un desarrollo moral alto si corresponde a un desarrollo cognoscitivo alto.

Los estadios de desarrollo lógicos están acompañados del desarrollo de la percepción social o de toma de rol, también denominado de perspectiva social, lo cual hace que una persona pueda ver o percibir a otra, interpretar sus sentimientos y pensamientos y valorar o considerar el lugar que le corresponde en la sociedad (Kohlberg, 1992).

La estructura del desarrollo moral formulada por Kohlberg integra tres niveles morales con dos estadios por cada nivel, los cuales son:

Tabla 1
Niveles del desarrollo moral formulada por Kohlberg (1992)

NIVELES	ESTADIOS
Nivel I (pre-convencional)	Estadio 1: moralidad heterónoma
	Estadio 2: individualismo
El nivel II (convencional)	Estadio 3: expectativas interpersonales mutuas (relaciones y conformidad interpersonal).
	Estadio 4: Sistema y conciencia social
El nivel III (postconvencional)	Estadio 5: contrato social o utilidad y de derechos individuales.
	Estadio 6: de principios éticos universales.

Por otra parte Kohlberg (1992) analizó cómo el desarrollo moral depende de la estimulación definida en términos cognoscitivos estructurales. Sin embargo, esa estimulación debe ser social y se da a partir de la interacción social y de la toma de decisiones morales, del diálogo moral y de la interacción moral. La estimulación cognoscitiva pura es una base para el desarrollo moral pero no contribuye directamente a ese desarrollo. El desarrollo moral depende tanto de la estimulación cognoscitiva estructural como de la estimulación social, lo que Kohlberg (1992) denomina *toma de rol*. La toma de rol implica integrar la actitud de otros, ser consciente de sus pensamientos y sentimientos, ponerse en su lugar.

Por otro lado, las diferencias de razonamiento moral según el género ha sido un tópico muy controvertido, debido a las diferencias de rol. En muchas sociedades, el cuidado y la orientación a otros están asociados con el rol femenino y con características de personalidad femenina. Esta última ha correlacionado positivamente con empatía, simpatía y toma de perspectiva y ayuda a otros (Eisenberg, Zhoo & Koller, 2001). Guilligan (1982, citado por Eisenberg *et al.* 2001) propone dos orientaciones morales: la moral de justicia y derechos, en el hombre; y la moralidad de cuidado y responsabilidad, en las mujeres. Según Eisenberg, *et al.* (2001), el razonamiento moral prosocial hace presencia más tarde en

la adolescencia, con puntajes más altos para las mujeres que para los hombres.

2. EMOCIONES

El papel de la cognición y el afecto en la moralidad ha sido un tópico de discusión por siglos. En recientes investigaciones y publicaciones se ha encontrado que diferentes emociones están relacionadas con la acción moral o inmoral, por ejemplo, la ira, la compasión, la simpatía y la empatía que inducen a la acción. Otras emociones surgen de la evaluación que se realiza posterior a la acción, cuando se compara con un estándar o norma, que en una situación futura hacen que se eviten tales acciones; estas son la culpa, la pena, la vergüenza y el orgullo (Villegas de Posada, 2002).

2.1. Emociones positivas

Las emociones que han sido estudiadas en relación con el juicio moral son la empatía y la simpatía. La empatía se entiende como la reacción emocional provocada por y en congruencia con el estado emocional de otro. Por otra parte, la simpatía se entiende como la preocupación por otros, con base en la aprehensión y comprensión del estado emocional de otros (Eisenberg *et al.*, 2001).

En relación con el papel de la simpatía y empatía sobre el razonamiento moral, Eisenberg, Miller, Shell, McNalley & Shea (1991) realizaron un estudio en el que se encontró que el razonamiento moral de las niñas fue más alto que el de los niños y los puntajes se incrementaron con la edad. También se halló evidencia de un alto nivel de razonamiento pro-social asociado con conducta pro-social y empatía, así como también de una relación entre simpatía y empatía y conducta pro-social.

Eisenberg, Zhou & Koller (2001) ampliaron los anteriores resultados en un estudio realizado en Brasil, en el que se concluye que los auto-reportes de toma de perspectiva y simpatía interactuaron prediciendo el juicio moral pro-social; además, los adolescentes obtuvieron puntajes altos en simpatía y toma de perspectiva y, por otro lado, puntuaron alto en razonamiento moral pro-social. En cuanto a la orientación femenina

se encontró evidencia de que ésta predice la simpatía y la toma de perspectiva, y también predice el razonamiento moral pro-social.

2.2. Emociones negativas

Montada (1993) afirma que las emociones pueden ser concebidas como una categoría específica de evaluaciones basadas en cogniciones específicas sobre un objeto o situación. El objeto puede ser un evento, un logro, un acto, una persona en una situación específica.

Los sentimientos de culpa surgen cuando los sujetos piensan que participaron en la violación de una norma moral, por acción u omisión, y se ven a sí mismos como responsables de la violación. La responsabilidad presupone libertad de escoger entre las alternativas de actuación u omisión. Objetivamente, los sujetos no se hacen cargo de la responsabilidad cuando las condiciones internas o externas, tales como psicopatología, inhabilidad o coerción física, causan su comportamiento. La desviación de la responsabilidad de una regla moral no provoca culpa cuando es justificada con buenas razones, desde otra instancia, previniendo un mal mayor, es decir, no se siente tan culpable (Montada, 1993).

Otra emoción menos estudiada dentro del grupo de las emociones negativas es la envidia. Klein (1975, citada por Tomei, 1995) la define como: *un sentimiento de cólera que experimenta un sujeto cuando percibe que otro posee un objeto deseable, teniendo, la reacción de apropiarse de éste o de destruirlo* (p.6). La envidia se vincula al concepto de justicia y de justicia social y genera percepciones y sentimientos diferentes en las personas. Tomei (1995) afirma que *cuando falta la idea de justicia, todos los clamores pueden juzgarse como producto de la envidia o como resultado de su destino* (p.29).

3. VALORES

Los valores, según Rokeach (1979), dan información sobre la forma cómo nos relacionamos con el mundo. Tienen integrados tanto un componente afectivo como conceptual o cognoscitivo, y son de gran interés e importancia para la conducta social humana. Los valores sirven como criterio para orientar la acción.

Además, los valores que comparten los empleados es uno de los aspectos de la cultura de las organizaciones. Los valores, según Dose (1997, en Finegan, 2000), *son estándares evaluativos referentes al trabajo o al ambiente del trabajo por el cual los individuos discernen qué es "correcto", o determinan la importancia de sus preferencias* (p. 227). Los individuos estarían probablemente más cómodos en un ambiente consistente con sus valores; si se les coloca en situaciones de desacuerdo con sus valores personales tendrá efectos negativos en diferentes aspectos, tanto para el empleado como para la organización.

Schwartz (1993) define los valores como metas deseables, trans-situacionales, que varían en importancia y sirven como principios-guía en la vida de las personas. Derivó una tipología de los diferentes contenidos de valores a partir de tres requerimientos universales de la existencia humana: las necesidades biológicas, los requisitos de una interacción social coordinada y las exigencias de la supervivencia y el funcionamiento grupal. A partir de estos se establecieron diez tipos de valores motivacionalmente diferentes (Schwartz, 2003), lo cuales son:

Tabla 2
Tipos de valores según Schwartz (2003)

Tipos de valores	Se define como	Valores que representa
El <i>poder</i>	El estatus social y el prestigio, control o dominancia sobre la gente y los recursos	El poder social, la autoridad y la riqueza
El <i>logro</i>	Éxito personal a través de la demostración de competencia de acuerdo con un estándar social	Capaz, exitoso, ambicioso e influyente
El <i>hedonismo</i>	Placer y gratificación sensual para sí mismo	Placer y disfrute de la vida
La <i>estimulación</i>	Excitación, novedad y desafío en la vida	Audacia, una vida variada y una vida excitante
La <i>autodirección</i>	Pensamiento independiente y escogencia de las acciones, creación y exploración	La creatividad, la libertad, independencia, curiosidad, selección de las propias metas
El <i>universalismo</i>	Entendimiento, apreciación, tolerancia y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza	Mente amplia, sabiduría, justicia social, igualdad, un mundo de paz, un mundo de belleza, unidad con la naturaleza, protección del medio ambiente.

La <i>benevolencia</i>	Conservación y mejoría del bienestar de la gente con la cual uno está en frecuente contacto personal	Servicial, honesto, indulgente, leal, responsable
La <i>tradición</i>	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura y la religión tradicional le proporcionan a la persona	Humildad, aceptación de la porción que le corresponde en la vida, devoto, respeto por la tradición, moderado.
La <i>conformidad</i>	Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que probablemente afecten o molesten a otros y violen las expectativas y normas sociales	Decencia, obediencia, autodisciplina, honrar a los padres y a los ancianos.
La <i>seguridad</i>	Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, transparencia, reciprocidad de los favores.

Estos diez tipos de valores fueron agrupados en una estructura circular (véase figura 1) con dos grandes dimensiones, cada una con sus opuestos:

- a) *Apertura al cambio*, compuesta por: a) el hedonismo, b) la estimulación y c) la auto-dirección.
- b) En el otro extremo y opuesta a esta dimensión, se sitúa la *conservación*, integrada por valores como: a) la seguridad y b) la tradición-conformidad.
- c) La segunda dimensión corresponde a *auto-promoción*, conformada por valores como: a) logro y b) poder y c) hedonismo que se comparte con apertura al cambio;
- d) La auto-promoción se opone a la dimensión *auto-trascendencia* integrada por valores como: a) universalidad y b) benevolencia.

Además del contenido de los valores, Schwartz (1993) especificó relaciones dinámicas entre los tipos de valores. Las acciones realizadas en la búsqueda de cada tipo de valores tienen consecuencias psicológicas, prácticas y sociales que pueden entrar en conflicto o ser compatibles con la búsqueda de otros tipos de valores. El patrón total de relaciones de los valores en conflicto y la compatibilidad entre las prioridades de los valores da lugar a la estructura circular del sistema de los valores. Los tipos de valores contrapuestos emanan en direcciones opuestas desde el

centro; los tipos complementarios están en estrecha proximidad alrededor del círculo.

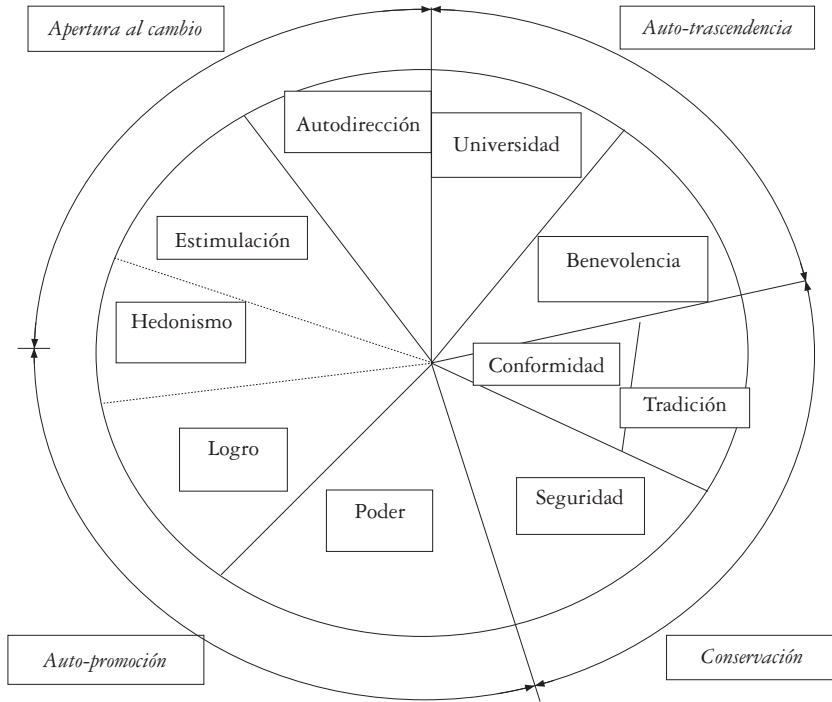


Figura 1. Estructura de los valores de Schwartz (1993). Pág.5)

Compartiendo el planteamiento de Schwartz (1993), Villegas de Posada (2001) considera que los valores ejercen poco papel en la conducta, excepto cuando hay conflicto entre valores, es decir, cuando la conducta tiene consecuencias que promueven uno o más valores pero que están en conflicto con otros importantes para la persona. Es en este caso de conflicto en el que los valores probablemente se activan, se toma conciencia de ellos y pueden ser usados como principios guía. Ante la ausencia de conflicto, los valores reciben poca atención.

4. CLIMA MORAL

En la organización se integran muchos procesos que involucran a

las personas, bien sea como empleados o clientes o proveedores, en grupos o equipos de trabajo en diferentes áreas funcionales, orientadas por las políticas, la visión, la misión, planes estratégicos, normas y procedimientos de la organización. Estos componentes estructuran el clima de la organización con el cual interactúan las personas, y que influye permanentemente en el pensamiento, las emociones, actitudes y el comportamiento individual y grupal. Kohlberg (1992) señala que la interacción social influye en el desarrollo individual. De esta manera, se puede suponer que la atmósfera moral o el clima organizacional influye en el desempeño individual. Cuando las políticas y los principios que rigen las organizaciones no corresponden a lo que se dice y se hace, hay una influencia negativa.

La atmósfera moral en la forma de normas colectivas y el sentido de comunidad puede ser una fuerza muy grande para determinar la conducta moral. La atmósfera moral es un factor clave en el crecimiento del juicio moral individual a través de los estadios (Kohlberg, 1992).

Cohen (1995) define el clima moral como las percepciones compartidas de las normas de una organización que prevalecen para orientar temas con un componente moral. El concepto de clima moral, clima ético o atmósfera moral está en directa relación con los conceptos de clima organizacional. El clima organizacional debe ser entendido como *el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y la empresa* (Toro, 2001, p. 34). Estas percepciones tienen un valor significativo debido a que alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales que a su vez determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. Por lo tanto, se puede afirmar que el clima moral es parte integral o se desprende conceptualmente del clima de la organización (Cohen, 1995).

El clima moral como parte del clima de la organización en general se caracteriza por: a) ser una variable que interviene en los procesos de la organización y además influye en el comportamiento del empleado, b) refleja las expectativas directivas, c) diversos climas morales pueden existir dentro de la misma empresa, d) se refiere a un criterio específico de interés, es decir, a una actividad que interesa orientar moralmente,

por ejemplo, el servicio, la calidad, la eficiencia y, finalmente, e) el clima moral es multidimensional.

5. ACCIÓN MORAL

La relación que existe entre juicio o razonamiento moral y la acción es un tópico problemático. Kohlberg (1992) define la acción moral por dos vías: una, cuando la acción moral es consistente con el juicio que la persona tiene sobre la acción. En este sentido una persona es moral si “practica lo que predica” denominada también de consistencia personal o de responsabilidad. La otra vía corresponde a supuestos más filosóficos que implican una postura más controvertida y se refiere a que una acción es moral con referencia a estándares objetivos y universales y al juicio moral de la propia persona. Esta visión sostiene que en algunas situaciones una manifestación comportamental puede denominarse claramente como “correcta” y señalada como moralidad universal.

Las investigaciones aportaron pruebas que ponían en tela de juicio la consistencia de la relación entre razonamiento y conducta (Blasi, 1980; Kutnich 1985 citados por Pérez Delgado & Mestre, 1999). Estas investigaciones confirman que entre mayor sea la capacidad de razonamiento moral mayor es la probabilidad de que la persona se comporte según piensa. No obstante, no se tiene claro qué es lo que influye para que sea así, ya que es posible que las emociones, la identidad y el cálculo de los costos y beneficios influyan en el comportamiento.

La acción moral ha sido estudiada con el enfoque de la teoría de la acción razonada de Ajzen & Fishbein (1980, citados en Vallerand *et al.*, 1992) que desarrolla conceptos sobre la intención del comportamiento. Esta teoría postula que la intención del comportamiento está en directa relación con la actitud y la norma subjetiva asociada al comportamiento (Vallerand *et al.*, 1992) Hay dos factores importantes que determinan la intención del comportamiento: un factor personal o “actitudinal” y un factor social o “normativo”. De acuerdo con la teoría, el primer componente de la *actitud de la persona* hacia un comportamiento específico se propone que está en función de la *creencia* sobre las consecuencias percibidas de realizar el comportamiento y la evaluación que hace la

persona (del resultado) de esas consecuencias. El segundo componente, *normas subjetivas*, considera la propia opinión sobre lo que las personas o grupos de referencia piensan que él o ella debe hacer. Las normas subjetivas están en función de la creencia (normativa) de la persona con respecto a lo que piensa un referente sobre lo que él o ella debe hacer, y la motivación a conformarse con estos referentes. La investigación sobre moralidad ha demostrado que los determinantes personales y sociales necesitan ser tenidos en cuenta para considerar el comportamiento moral.

Villegas de Posada (1994) formula un modelo para la acción moral. La acción moral puede ser considerada como un clase particular de acción, dentro de la teoría de la motivación, en la medida en que ésta puede explicar las razones y las metas de la acción humana. La teoría de la motivación puede explicar cuándo y porqué las personas actúan como lo hacen. Uno de los modelos más exitosos para ello ha sido el formulado por Atkinson (1996, citado por Villegas de Posada, 1994). De acuerdo con este modelo, se consideran diferentes posibilidades para la acción y una persona escoge la opción en donde la motivación es máxima. Por otro lado, la motivación es el resultado de un motivo, de un incentivo y de una expectativa.

MÉTODO

Participantes

302 empleados, con contratos a término fijo superior a seis meses pertenecientes a tres empresas: una pública y dos privadas. De ellos, 187 de empresas privadas y 114 de la empresa pública. Los participantes fueron escogidos al azar mediante un muestreo aleatorio por conglomerados, en grupos equivalentes, de mujeres y hombres y de cargos directivos, mandos medios y técnico-operativos. Los funcionarios de las empresas privadas correspondían al sector de servicios de salud y al sector educativo, específicamente una universidad privada. Los empleados de la empresa pública pertenecían a la rama ejecutiva del poder público.

Instrumentos

- *Clima ético*

Se utilizó el instrumento desarrollado por Bart & Cullen (1990). Un puntaje alto en la escala indicaba que la organización contribuía con acciones en favor de un buen clima ético.

- *Valores personales y de la organización*

Se utilizó la escala de valores desarrollada por Schwartz (1993). Esta escala mide la importancia que cada persona le da a los valores. El instrumento incluía 57 descripciones sobre los valores y cada persona determinaba la importancia para sí en una escala de -1 a 7, en donde -1 era *contrario a sus valores* y 7 era *muy importante*. Las preguntas agrupaban 10 tipos de valor: poder, logro, hedonismo, estimulación, auto-dirección, universalidad, benevolencia, conformidad, tradición y seguridad.

- *Emociones*

Para la medición de las emociones culpa, simpatía, envidia y orgullo, se elaboraron dos historias por emoción que describían situaciones de carácter moral relacionadas con el trabajo o la vida cotidiana, y que implicaban decisiones morales. Estas historias se evaluaron con una escala Likert entre 1 y 5. El alfa obtenido fue de 0.59.

- *Desarrollo moral*

Para evaluar el desarrollo moral de los empleados se utilizó la Prueba de Desarrollo Moral Estandarizada, versión adultos, desarrollada por Villegas de Posada. El índice de confiabilidad alfa de Crombach para esta prueba es de 0,71. La prueba evalúa el juicio o razonamiento frente a un dilema moral, e incluye una valoración para la decisión y las emociones morales y una valoración de costo beneficio relacionada con la decisión moral.

- *Desempeño moral*

El desempeño moral se evaluó mediante una versión del Dilema del Prisionero. Se desarrolló un *software*, en donde los participantes debían elegir en una situación la posibilidad de obtener la mayor cantidad de puntos. La persona elegía una opción de color rojo o negra durante 20 rondas y por cada punto ganado obtenía una bonificación (simulada, no real) de \$1.000,00 pesos. Los participantes se enfrentaban al computador, el cual simulaba un jugador B que estaba en otra sala que le respondía a las decisiones que el jugador A realizaba en cada ronda. Se esperaba que los empleados optaran por un comportamiento competitivo o cooperativo en las rondas de negociación.

Procedimiento

A los empleados se les envió una carta invitándolos a participar en el estudio, indicando dirección del salón y la hora. Se les aclaró el objetivo del estudio y se solicitó su consentimiento para participar en la investigación. Explicándoles además que los datos recogidos tendrían un manejo confidencial y se utilizaría con fines de investigación.

Luego, a cada participante se le entregaron los cuestionarios en un paquete grapado en el siguiente orden: clima ético, situaciones para evaluar emociones, cuestionario de valores y los dilemas de desarrollo moral. Durante la sesión de aplicación de pruebas, se fue llamando a las personas para que respondieran la prueba en un salón independiente; para ello, y a manera de control, se le colocaba una insignia. Una vez contestaba el dilema pasaba nuevamente al salón a seguir respondiendo los cuestionarios. Finalizada la aplicación, el participante revisaba cada pregunta del cuestionario y entregaba el paquete al investigador. El anterior procedimiento se aplicó a los participantes de la institución del Estado.

En el caso de la universidad se realizó una modificación al procedimiento descrito. Los cuestionarios fueron sistematizados para que fueran respondidos en una sala de informática con capacidad para 20 equipos. Los demás pasos se siguieron tal como se describieron para la

empresa de salud y la institución pública. Cada participante se sentaba frente al computador, registraba el código clave asignado y digitaba las respuestas.

El análisis de los resultados se llevó a cabo con el soporte del paquete estadístico SPSS, versión 11.5. Para favorecer la confidencialidad de las empresas se denominó Empresa A, a la empresa del sector servicios de salud; la del sector público, Empresa B; y finalmente la universidad privada, que pertenece al sector educativo, la Empresa C.

RESULTADOS

Se presentan los resultados descriptivos más relevantes diferenciando por empresa, y varios análisis de regresión logística para determinar el peso de cada variable en la predicción del desempeño moral.

Los resultados obtenidos nos muestran (en la tabla 3) que la media del *clima ético* en la empresa C es más baja que la media en la empresa A y B, con desviación estándar equivalente para las tres empresas pero con bastante dispersión. Las medias para *culpa*, *simpatía* y *orgullo* son equivalente en las tres empresas. El *desarrollo moral* en la empresa A y B está en la media estandarizada de la prueba; sin embargo, la media de la empresa C está por debajo de esa media.

En las medias de los *valores personales* sobresalen los puntajes de *Benevolencia* y *Conformidad* como los puntajes más altos para las tres empresas y *Logro* en dos de ellas. *Estimulación*, *Hedonismo* y *Poder* presentan los promedios más bajos. En relación con los *valores organizacionales* las medias más altas se presentan en los valores *Conformidad*, *Benevolencia*, *Logro* y *Seguridad*. En la empresa C, el *Poder* presenta un valor considerablemente más bajo que la de las otras dos empresas. Las medias más bajas en los *valores organizacionales*, se presentan en *Tradicición* y *Hedonismo*, con una media mucho más baja en la empresa C para este último valor.

En general, las medias de los *valores organizacionales* son más altas que las medias de los *valores personales*, con excepción de *universalismo*, *autodirección* y *estimulación*.

Tabla 3
Estadísticos descriptivos para clima ético, desarrollo moral, emociones,
valores personales y valores de la organización (N=302)

<i>Variables</i>	Empresa A N=131		Empresa B N=114		Empresa C N=57		Total = 302	
	Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE
Clima ético	87,46	8,83	84,78	11,99	79,10	11,85	84.87	11.09
Desarrollo moral	52,72	10,60	52,73	11,93	48,75	11,05	51.97	11.20
<i>Emociones</i>								
Culpa	4,15	0,85	4,21	1,00	4,28	0,80	4.20	0.90
Simpatía	3,62	0,83	3,68	0,89	3,78	0,86	3.67	0.86
Orgullo	4,56	0,74	4,46	0,75	4,74	0,49	4.56	0.71
<i>Valores personales</i>								
Conformidad	4,60	0,55	4,62	0,56	4,67	0,51	4.62	0.55
Tradición	2,88	0,77	3,30	0,86	3,57	0,72	3.17	0.84
Benevolencia	4,87	0,54	4,81	0,52	5,06	0,55	4.88	0.54
Universalismo	3,95	0,60	4,20	0,52	4,22	0,58	4.10	0.58
Autodirección	4,32	0,58	4,26	0,58	4,34	0,58	4.30	0.58
Estimulación	2,84	1,15	2,60	1,38	2,03	1,17	2.60	1.27
Hedonismo	3,24	1,32	3,22	1,39	2,05	1,32	3.01	1.42
Logro	4,66	0,60	4,14	0,65	4,45	0,58	4.42	0.66
Poder	2,91	0,95	2,56	0,92	2,31	0,86	2.66	0.95
Seguridad	3,94	0,63	4,07	0,64	3,90	0,57	3.98	0.63
<i>Valores organización</i>								
Conformidad	4,67	0,55	4,54	0,73	4,74	0,53	4.64	0.66
Tradición	2,90	0,77	3,72	0,87	3,83	0,82	3.38	0.95
Benevolencia	4,98	0,54	4,89	0,75	5,03	0,47	4.95	0.64
Universalismo	3,71	0,60	3,67	0,64	4,35	0,61	3.82	0.67
Autodirección	4,03	0,58	3,88	0,73	4,01	0,56	3.97	0.70
Estimulación	2,82	1,15	2,70	1,02	1,71	1,14	2.56	1.14
Hedonismo	3,49	1,32	4,08	1,77	2,08	1,40	3.45	1.72
Logro	5,13	0,60	4,69	0,84	4,58	0,50	4.86	0.73
Poder	4,06	0,95	4,09	1,18	2,82	0,91	3.84	1.21
Seguridad	4,21	0,63	4,37	0,59	3,93	0,63	4.22	0.58

En cuanto a los resultados que corresponden a la correlación entre desempeño moral y valores, se observa (en la tabla 4) que el *desempeño moral* no correlaciona con ninguna variable y las correlaciones entre las variables son bajas.

Tabla 4
Correlación entre desempeño moral, clima ético, emociones y desarrollo moral (N=302).

	Variabes	1	2	3	4	5	6
1	Desempeño Moral	1					
2	Clima ético	0,01	1				
3	Culpa	-0,02	0,05	1			
4	Simpatía	-0,03	0,19**	0,12*	1		
5	Orgullo	-0,00	0,08	0,06	0,09	1	
6	Des. Moral	-0,01	0,04	0,05	0,00	0,09	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01

* La correlación es significativa al nivel 0,05

En las tablas 5 y 6 se puede observar que no hay correlación entre el *desarrollo moral* y los 10 *valores personales* y *valores de la organización*. Sin embargo, hay algunas correlaciones significativas entre algunos de los valores.

Tabla 5
Correlación entre desarrollo moral y valores personales (N=302)

	Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Dllo. Moral	1										
2	Conformidad	0,05	1									
3	Tradición	-0,03	0,11*	1								
4	Benevolencia	0,05	0,24**	0,04	1							
5	Universalismo	0,03	-0,02	0,03	0,08	1						
6	Autodirección	-0,09	-0,17**	-0,28**	-0,05	-0,08	1					
7	Estimulación	0,04	-0,22**	-0,32**	-0,31**	-0,23**	0,02	1				
8	Hedonismo	-0,01	-0,44**	-0,30**	-0,29**	-0,25**	0,06	0,24**	1			
9	Logro	-0,17	-0,01	-0,28**	-0,04	-0,35**	0,13*	0,08	-0,05	1		

10	Poder	-0,00	-0,10	-0,08	-0,31**	0,38**	0,17**	0,05	0,10	0,14*	1	
11	Seguridad	0,07	0,17**	0,02	-0,08	-0,02	-0,22**	-0,11	-0,17**	-0,16**	-0,84	1

Nota. ** La correlación es significativa al nivel 0,01

* La correlación es significativa al nivel 0,05

Tabla 6

Correlación entre desarrollo moral y valores de la organización (N=302)

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Desarrollo Moral	1												
2	Conformidad	0,01	1											
3	Tradición	-0,08	0,12*	1										
4	Benevolencia	-0,05	0,12*	0,03	1									
5	Universalismo	0,09	-0,08	-0,09	0,00	1								
6	Autodirección	-0,04	-0,21**	-	0,27**	-0,12*	-0,01	1						
7	Estimulación	0,01	-0,28**	-	0,25**	-	0,23**	-0,08	1					
8	Hedonismo	-0,04	-0,08	0,01	-0,07	-	0,38**	-0,09	0,16**	1				
9	Logro	-0,85	-0,00	-	0,33**	0,00	-	0,24**	0,14**	-0,01	0,06	1		
10	Poder	0,02	-0,14*	-0,12*	-	0,27**	-	0,49**	-0,15**	0,18**	0,28**	0,16**	1	
11	Seguridad	0,06	-0,01	-0,09	-	0,19**	-	0,16**	-0,17**	0,03	0,12*	-0,07	0,19**	1

Nota. ** La correlación es significativa al nivel 0,01

* La correlación es significativa al nivel 0,05

Para determinar si había diferencias significativas en el *desempeño moral* de hombres y mujeres se realizó un análisis de varianza de un factor, con el puntaje total del jugador B del dilema del prisionero. Los resultados permiten establecer que no hay diferencias significativas $F(1, 291) = 0.71$; $p = 0.39$. Además, se indagó si existían diferencias significativas entre el desempeño moral de los empleados del sector público y del privado con el puntaje total del jugador B en el Dilema del Prisionero. Los resultados permiten establecer que no hay diferencias significativas, $F(1, 291) = 0.70$; $p = 0.40$.

Finalmente, se realizó una prueba t para muestras relacionadas para establecer si existían diferencias significativas entre los 10 valores de la estructura motivacional de Schwartz y que daban lugar a dos dimensiones opuestas entre sí: *apertura al cambio y conservación*, por un lado, y

autopromoción y trascendencia. Los resultados de la tabla 7 confirman que hay diferencias significativas en todos ellos, excepto en *apertura al cambio*.

Tabla 7

Diferencia de medias entre valores personales y organizacionales en las dimensiones apertura al cambio, conservación, autopromoción y trascendencia

Variables	Valor personal		Valor organización		t	Gl	ρ
	Media	Desviación	Media	Desviación			
Valor moral	1.25	0.98	0.88	1.01	6.33	301	0.00*
Apertura al cambio	9.92	2.24	9.99	2.27	-0.77	301	0.437
Conservación	11.78	1.29	12.24	1.31	-4.86	301	0.00*
Autopromoción	8.98	1.24	8.77	1.51	-1.14	301	0.00*
Trascendencia	8.98	0.83	8.77	0.93	0.32	301	0.00*

Nota. * $P < 0.05$.

Para determinar si *el clima ético, las emociones, los valores personales y organizacionales, el desarrollo moral* y la condición de ejercer un diferente tipo de cargo, el sexo, la condición de empleado (público o privado) en conjunto predicen el desempeño moral, se decidió llevar a cabo un análisis de regresión logística. Los resultados mostraron que el modelo aditivo no fue significativo ($X^2 = 39.68$, $\rho = 0.07$) y predecía sólo el 16% del desempeño moral de los empleados (R^2 de Nagelkerke = 0.16).

Paralelamente, se llevó a cabo un análisis con *desarrollo moral* como variable moderadora con las variables *emociones, valores personales y organizacionales*. Este análisis se decidió realizarlo teniendo en cuenta los resultados de los estudios hechos por Villegas de Posada (2001), quien había comprobado que el desarrollo moral no ejercía una relación directa sobre el desempeño moral y cumplía más una función como variable moderadora. Este modelo multiplicativo fue significativo en ($X^2 = 84.86$, $\rho = 0.00$) y predice el 33% del desempeño moral de los empleados (R^2 de Nagelkerke=0.33). De otra parte, el modelo realizó una clasificación correcta del 79.9% de los empleados que son competitivos y del 59.7% que son cooperativos. Igualmente, permite predecir el desempeño moral de los empleados con un 71.5% de acierto.

Además se revisó en los empleados públicos y privados los modelos de regresión logística para establecer cuáles variables predecían el desempeño moral. El análisis de regresión logística que se aplicó incluyó las variables de modo aditivo y se encontró que el modelo fue significativo para ambos casos. El modelo del sector público ($X^2 = 41.79$, $\rho = 0.03$) es significativo y predice el 42% del desempeño moral de los empleados (R^2 de Nagelkerke = 0.41). El modelo del sector privado es significativo ($X^2 = 44.50$, $\rho = 0.01$) y predice el 28% del desempeño moral de los empleados (R^2 de Nagelkerke = 0.28).

Finalmente, se realizó una regresión logística comparando el grupo de hombres y mujeres incluyendo las variables de forma aditiva, y los resultados indicaron que los modelos no eran significativos. Para el grupo masculino ($X^2 = 27.02$, $\rho = 0.46$) $p < 0.05$ y para el grupo femenino ($X^2 = 36.75$, $\rho = 0.10$) $p < 0.05$. Sin embargo, se profundizó en el análisis estadístico y se aplicó el procedimiento RV y se encontró que el modelo para los hombres fue significativo ($X^2 = 25.70$, $\rho = 0.04$) $p < 0.05$ y explicó el 23% del desempeño moral. Este mismo procedimiento se realizó para las mujeres y el modelo fue significativo ($X^2 = 36.69$, $\rho = 0.04$) $p < 0.05$ y explicó el 27 % del desempeño moral.

Las variables *logro individual* y *logro organizacional* predicen significativamente el *desempeño moral* en los hombres en un 70.4% de acierto. En el caso de las mujeres, estas mismas variables, incluida el *poder organizacional* permite predecir el *desempeño moral* con un 69% de acierto.

Por otra parte, variables como la *culpa*, *orgullo* y *clima ético*, los valores personales como *autodirección*, y los valores organizacionales como *logro*, aumentan la probabilidad de que los hombres sean cooperativos y su desempeño sea moral. Igualmente, esta probabilidad aumenta en dos unidades para el caso de *benevolencia*.

En caso de las mujeres las variables: *culpa*, *orgullo* y *clima ético*, los valores personales como *conformidad*, *universalismo*, *estimulación*, *logro*, *poder*, *tradición* y *seguridad* y los valores organizacionales como *tradición*, *hedonismo* y *seguridad*, aumentan la probabilidad de que sean cooperativas y su desempeño sea moral. Igualmente, esta probabilidad aumenta en dos unidades para el caso de *logro organizacional*.

Así mismo, las variables como *cargo*, los valores personales como: *conformidad*, *universalismo*, *logro y poder*; valores organizacionales como: *universalismo*, *autodirección*, *estimulación* y *hedonismo* disminuyen la probabilidad de que los hombres sean cooperativos y por lo tanto demuestren un comportamiento moral. En el caso de las mujeres las variables: *cargo*, *tipo de empresa*, *simpatía*, los valores personales como: *hedonismo*; valores organizacionales como: *universalismo*, *benevolencia*, *autodirección*, *poder*, *conformidad*, *hedonismo* y *desarrollo moral* disminuyen la probabilidad de que las mujeres sean cooperativas y por lo tanto demuestren un comportamiento moral.

DISCUSIÓN

Los resultados permiten afirmar que hay una interacción de variables personales y de la organización que probablemente contribuyen a predecir el desempeño moral. Se encontró que cuando las variables personales y situacionales no están moderadas por el desarrollo moral, la capacidad explicativa de los valores, las emociones y el clima moral es bajo, confirmando así lo planteado por Villegas de Posada (2001) respecto al papel moderador del desarrollo moral sobre el comportamiento. Cuando el desarrollo moral ejerce una función moderadora sobre las emociones y los valores, el desempeño moral puede ser explicado en una proporción importante. De esta forma, si una persona se enfrenta a una situación moral es muy posible que haga uso de su estructura de valores que le motivan a cierto comportamiento moral y a la vez puede experimentar sentimientos autoevaluativos como *culpa*, *simpatía* u *orgullo* relacionados con la persona o los objetos que intervienen en la situación moral. El juicio o razonamiento moral que realiza frente a la anterior situación, influye sobre los valores y sentimientos autoevaluativos, lo cual aumenta la probabilidad de realizar acciones morales correctas.

Los resultados confirman, en el caso de la *culpa*, los planteamientos de Tangney, Rowland Flicker & Barlow (1996), donde esta emoción contribuye a anticipar una decisión moral que ante la presencia de un dilema ético, el juicio o razonamiento se enriquece cognoscitivamente con las emociones negativas percibidas, lo que hace que la persona sienta de manera anticipada las consecuencias de su actuación.

En cuanto a la *simpatía* y el *orgullo*, el aporte sobre el comportamiento moral es bajo y, específicamente, la *simpatía* cuando está moderada por el desarrollo moral disminuye la posibilidad del comportamiento moral. Este resultado es contradictorio con los estudios realizados por Eisenberg (1999, 2000) donde la simpatía contribuye a predecir la conducta prosocial en adultos y adolescentes.

Los resultados reafirman la propuesta de Treviño (1989) de integrar en un modelo las variables personales y situacionales para comprender cómo predicen y explican el comportamiento moral. Es así que cuando una persona se ve enfrentada a un dilema moral se producen una serie de cogniciones coherentes con el desarrollo moral que entran a ejercer interacción con las variables situacionales, como el contexto del trabajo, la cultura de la organización y las características del trabajo. Esta interacción de variables personales con desarrollo moral están en directa relación con lo planteado por Kohlberg (1992) sobre el desarrollo del juicio moral, quien considera que una buena estimulación social repercute sobre el juicio y depende de un diálogo moral permanente.

En los análisis realizados al separar los valores personales y organizacionales se encontró que los valores personales por sí solos no contribuyen al desempeño moral; sin embargo, algunos valores organizacionales sí contribuyen. Villegas de Posada (2001) afirma que la relación entre valores y acción moral no es muy clara. Los valores parecen aportar muy poco al desempeño moral por sí solos, pues no contribuyen directamente a explicar el desempeño moral, salvo en aquellos casos en que entran en conflicto. Bajo esta condición hay conciencia de ellos y son utilizados como principios guía de la acción, según lo plantea Schwartz (1993) en su enfoque motivacional de los valores.

Este resultado nos permite plantear que las personas en la organización si no tienen un criterio común orientador de sus acciones es muy probable que actúen como ruedas sueltas; por lo tanto, la organización debe convertir los valores en criterios que le den sentido y significado a la acción de los empleados, de tal forma que se conviertan en principios guía de la vida laboral, tal como lo afirma Schwartz (1993). Eso se logra a través de una gestión permanente en donde el diálogo moral sea la estrategia que consolide los valores en la cultura de la organización.

Así mismo, se encontró coherencia entre el *universalismo* y la *conformidad* y su posible relación con el desempeño moral. En cuanto al *universalismo* porque le da importancia a principios universales y la *conformidad* porque busca mantener el *status quo*. Parece que no ocurre lo mismo con valores como *autodirección*, *logro* y *poder*, que tienen un énfasis individualista, y es muy probable que una persona no actualice el interés de contribuir con el bienestar de otros y realice acciones para ayudar al grupo y la comunidad.

Un hallazgo importante en esta investigación es que el tipo de cargo que desempeña una persona podría influir en el desempeño moral de la organización. Es posible que exista una relación entre el nivel del cargo y la responsabilidad asociada al mismo y esa circunstancia probablemente influya en el desempeño moral. Sin embargo, no hay razones para establecer diferencias en el desempeño moral que cada cargo asume, según la responsabilidad que le deleguen. Todos los empleados por igual deben realizar acciones morales propias a las responsabilidades que manejan. Lo que podría estar sucediendo es lo que Tangney *et al.* (1996) manifiesta con respecto a las categorías de las justificaciones de la responsabilidad relativas a la culpa. Cuando una persona manifiesta no tener la culpa de algo que hizo justifica su acción con diferentes razones: autoridad de un superior, presión que reciba al tomar una decisión para no perder su puesto, o estar limitado en su libertad para actuar justamente. Este resultado debe profundizarse en futuras investigaciones para determinar qué factores inherentes al tipo de cargo están determinando las diferencias en el comportamiento moral.

Por otro lado, en los análisis realizados se examinó qué variables explicaban el comportamiento moral entre empleados públicos y privados. Las variables que mejor predicen el desempeño moral en los empleados públicos corresponden a los valores de *benevolencia*, *universalismo* y *autodirección personal*. Este resultado es interesante; sin embargo, hay que examinarlo con detenimiento teniendo en cuenta que en el estudio solamente participó una empresa del Estado, no obstante la presencia de estos valores en los empleados públicos probablemente contribuyan a desarrollar acciones morales en la medida que perciben coherencia con los valores de la organización. A pesar de lo anterior, no es coherente el

resultado con relación al poder organizacional que limita la acción moral en la medida que impone la autoridad para cumplir con los resultados que se ha fijado. Esto podría ocurrir porque el empleado público debe acatar las normas y cumplir estrictamente con las leyes y procedimientos, y es muy probable que eso limite o restrinja su autonomía.

En el caso del sector privado, variables como *cargo*, *culpa* y *logro* organizacional posiblemente contribuyan al comportamiento moral de los empleados. Contrario a lo que ocurrió en el sector público, los valores personales como *tradición*, *conformidad* y *seguridad*, y la importancia dada a valores organizacionales como *benevolencia*, *universalismo* y *seguridad* contribuyen positivamente a que las personas probablemente tiendan a un comportamiento moral. Estos valores personales y organizacionales son coherentes entre sí en la medida que mantienen el *status quo* y dan importancia a valores universales, como a la búsqueda de bienestar y ayuda a los demás por encima de intereses personales, según la propuesta de la estructura motivacional de Schwartz (1993).

En cuanto a las diferencias de género, no se encontraron diferencias significativas en el desempeño moral entre hombres y mujeres. Este resultado ratifica lo encontrado en los estudios realizados por Villegas de Posada (2002) entre desempeño moral de hombres y mujeres. Sin embargo, al profundizar y realizarse el análisis para determinar si había diferencias en cuanto a las variables que explicaban el comportamiento moral, se encontraron diferentes variables que muy posiblemente influyen en el comportamiento moral de hombres y mujeres.

Respecto a los hombres, los valores como *logro individual* y *logro organizacional* son los que mejor explican el desempeño moral. El *logro individual* contribuye a que las personas tiendan a comportamientos competitivos, mientras que el *logro organizacional* está relacionado con el desempeño moral cooperativo. Estas variables enfatizan la importancia de valores personales y resaltan un peso importante del componente individualista, por encima de intereses grupales, y el bienestar del grupo y la sociedad que es el énfasis de la organización.

En el caso de las mujeres se destaca que *logro* y *poder organizacional* son las variables que mejor predicen el desempeño moral cooperativo. Así mismo, las variables que aumentan la probabilidad de tener comportamientos morales están relacionadas con la *culpa*, el *orgullo*, el *clima ético* y los valores como *universalismo*, *conformidad*, *tradicición* y *seguridad*, con una mayor tendencia a darle importancia a valores que se relacionen con el deseo de ayudar a otros y aportar a su bienestar. Sin embargo, el aporte de las variables organizacionales de *logro* y *poder* ponen de manifiesto una contradicción entre los valores tradicionales que se le han atribuido a las mujeres y que se relacionan con la benevolencia y la conducta prosocial. Este resultado debe ser profundizado en futuras investigaciones

Con respecto al clima ético se encontró que no contribuye directamente al desempeño moral. No obstante, según Toro (2001), el clima organizacional sí contribuye al desempeño de los empleados. El clima que perciben los empleados corresponde a las acciones que la organización realiza para fomentar un ambiente positivo, que en muchos casos no se gestiona y si en algunas ocasiones se realizan acciones, éstas son tímidas, sin profundidad y muy esporádicas. Por ello, el impacto de tales acciones no se ve reflejado en el comportamiento de los empleados. Sería significativo continuar profundizando en el aporte que el clima tiene sobre el desempeño moral, revisar entre otros elementos la escala utilizada y hacer un análisis factorial, de tal forma que se pueda establecer qué factor estaría más relacionado con la dimensión moral del clima y con el desempeño moral.

Por otro lado, una conclusión importante del estudio es la función moderadora que cumple el desarrollo moral y su efecto sobre las emociones y los valores. Así mismo, la diferencia que hay entre los valores personales y organizacionales y una mayor contribución de los valores organizaciones sobre el comportamiento moral.

En este sentido para futuras investigaciones es relevante integrar los modelos de Treviño (1989) y de Villegas de Posada (2001), que involucran diferentes variables personales y situacionales, que al parecer tienen una fuerza predictora importante y los resultados de esta investigación así lo confirman. De igual forma, a nivel metodológico, independizar la

aplicación de los instrumentos de valores en la parte I y II para los valores personales y organizacionales. Así mismo, integrar la *envidia* como una emoción que puede contribuir al comportamiento moral, de tal forma que se pueda establecer si es una emoción que está más directamente relacionada con la identidad del yo, contrario a lo que ocurre con la *culpa* y el *orgullo* que su foco de evaluación es el comportamiento.

En esta investigación se hizo un esfuerzo interesante para construir una variable que integrara valores de orden moral a partir de la estructura motivacional de Schwartz, con el propósito de hacer un análisis más sencillo y relacionado con el desempeño moral cooperativo y competitivo. Se sugiere seguir trabajando en el análisis del instrumento de valores de Schwartz y tratar de diferenciar aquellos valores que están a favor o en contra de un comportamiento moral y así establecer una escala de dos factores que permita predecir junto con otras variables situacionales y personales el desempeño moral.

Finalmente, a partir de este estudio se plantea la necesidad de profundizar en los conceptos cooperativo y competitivo relacionados con el desempeño moral, con el fin de aportar nuevos elementos conceptuales, teóricos y metodológicos para establecer estas diferencias.

Referencias

- Bart, V., Cullen J. B.(1988). *The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125
- Cohen, D. V, (1995). Moral climate in bussines firm: A framework for empirical research. *Academy of management journal*, proQuest psychology journals, 386-390.
- Eisenberg, N., Miller, P., Shell, R. McNalley, S. y Shea, C. (1991) Prosocial development in adolescence a longitudinal study. *Developmental Psychology*, 27(5), 849-857.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation and moral development. *Annual review of psychology*, 51, 665-697.
- Eisenberg, N., Zhoo, Q. y Koller, S. (2001). Brazilian adolescent's prosocial moral judgment and behavior: relations to sympathy, perspective taking, gender- role orientation and demographic characteristics. *Child Development*, 72(2), 518-534..

- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Gómez, G. (2006). *Desempeño moral en la organización*. Tesis de maestría [no publicada], Psicología, Universidad de los Andes.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Desclée de Broker.
- Montada, L. (1993). Understanding ought by assessing moral reasoning or moral emotions. En Noam, G. y Wren, T. (Ed), *The moral self*. Pp: 292-309. Cambridge: MIT Press.
- Pérez-Delgado, E. y Mestre, M. (1999). *Psicología moral y crecimiento personal*. España: Ariel Psicología, 123.
- Rokeach, M.(1979). *Understanding human values: individual and societal*. New York: The Free Press.
- Schwartz, S. (1993), Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. En Seligman, C., Olson, J. y Zanna, M. (Ed). *The psychology of value*. The Ontario symposium (Vol. 8, pp. 1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (2003) [In press]. Basic human values: their content and structure across countries. In A. Tamayo & J Porto (Eds.), *Valores e trabalho* [Values and work]. (Capítulo 1, pp. 1-37) Brasilia: Editora Universidade de Brasilia.
- Tangney, J., Rowland, M., Flicker, L. and Barlow, D. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1256-1269.
- Tomei, P. (1995). *Envidia en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*, Cincel, Medellín.
- Treviño (1989)
- Vallerand, R. J., Deshaies, P., Cuerrier, J.P., Pelletier, L.G., & Mongeau, C., laude. (1992). Ajzen and Fishbein's theory of reasoned action as applied to moral behavior: A confirmatory analysis. *Journal of personality and social psychology*, 62(1), 98-109.
- Villegas de Posada, C. (1994). A motivational model for understanding moral action and moral development. *Psychological reports*, 74, 951-959.
- Villegas de Posada, C. (2001). Nueva validación de un modelo para predecir la acción moral. Informe de investigación presentado a Colciencias. Bogotá, Universidad de los Andes.
- Villegas de Posada, C. (2002). *Educación para el desarrollo moral*. Bogotá: Alfaomega-Ediciones Uniandes.