

CAPÍTULO 4

EL COMPORTAMIENTO ÉTICO: Una Mirada Desde La Psicología y Las Neurociencias ⁴⁴

Carolina Gutiérrez de Piñeres Botero

Introducción

El cumplimiento se ha vuelto importante en los dominios públicos y privados en la lucha contra la corrupción, ya que proteger a los empleados, los clientes, los inversores y la sociedad en general de los riesgos legales y financieros; garantiza que la organización cumpla con todas las leyes, regulaciones, normas y estándares éticos aplicables; evita el riesgo de sanciones legales y financieras y construye una cultura corporativa sólida y ética. Para garantizar que la organización alcance estos objetivos, debe aplicar principios de cumplimiento, como el de transparencia, que pretende que las organizaciones proporcionen a los empleados y al público información clara y concisa sobre sus políticas y procedimientos; el de imparcialidad, que señala que las organizaciones deben evitar la discriminación y el favoritismo en sus prácticas comerciales; el de responsabilidad, que apunta a que las organizaciones estén obligadas a aceptar la responsabilidad de sus acciones, incluso cuando cometen errores; el de integridad, que busca que las organizaciones deban actuar de manera honesta y ética en todo momento; el del profesionalismo, que determina que las organizaciones deban actuar de manera competente y ética en sus relaciones con los empleados, los clientes y los socios comerciales; y el de ética, que indica que las organizaciones deben actuar de manera moralmente correcta en todas sus actividades (Kunard, 2015; O'BRIEN, 2018; Takigawa, 2014.)

Sin embargo, incluso las normas y reglamentos escritos más estrictos o más claros no garantizan por sí solos su cumplimiento. Esto se debe a que, además de las normas, varios factores psicológicos juegan un papel determinante en el comportamiento humano, especialmente el comportamiento que involucra decisiones éticas. Desafortunadamente la psicología no ha producido mayor conocimiento en el campo del cumplimiento. Por ello, en este capítulo nos enfocaremos en los principales factores psicológicos que impactan las decisiones éticas.

Inicialmente se llevará a cabo una aproximación desde las neurociencias, a las principales teorías sobre el cerebro ético, incluyendo los planteamientos

⁴⁴ Psicóloga, Doctor en Psicología con orientación en neurociencia cognitiva aplicada; Magister y especialista en Psicología jurídica.

de autores como Patricia Churchland, Joshua Greene, Antonio Damasio, Michael Tomasello, Marc Hauser y Jonathan Haidt. Posteriormente, partiendo del modelo de capas psicológicas del cumplimiento, propuesto por Paruzel, Steinmann, Nübold, Ötting y Maier (2016), que describen los factores individuales, grupales y organizativos que influyen en el cumplimiento. Y finalmente se explicará el modelo de procesamiento dual, que ha sido uno de los que mayor acogida ha tenido, frente a las explicaciones sobre la toma de decisiones éticas, tomando en consideración las propuestas de Kahneman y Tversky (1973); Greene (2007) y Kahneman y Frederick (2002).

Este extenso cuerpo de investigación se presenta como un valioso recurso para abordar y enriquecer el campo del cumplimiento, ya que puede arrojar luz sobre por qué las personas actúan de manera ética o no ética en el entorno organizacional, tanto a nivel público como privado y cómo se pueden aplicar estos conocimientos en la práctica del *Compliance*.

El cerebro ético

El estudio del cerebro ético, o la neurociencia de la moral, es un campo en crecimiento que ha atraído la atención de varios investigadores destacados en neurociencia y ética.

La neurociencia de la moral, también conocida como Neuroética, es un campo inter, multi y transdisciplinario, que combina la ética con los avances en neurociencia, psicología, y la filosofía para explorar cuestiones relacionadas con el comportamiento, la toma de decisiones, la moralidad y la responsabilidad. Este campo estudia cómo la actividad cerebral y el funcionamiento del sistema nervioso pueden influir en nuestras decisiones y acciones éticas. Estos hallazgos pueden tener implicaciones importantes en áreas como el cumplimiento, tanto público como privado.

El término “cerebro ético” se utiliza generalmente para referirse a los circuitos y procesos cerebrales involucrados en la toma de decisiones éticas y morales. El estudio del cerebro ético involucra la identificación de regiones cerebrales específicas, circuitos y procesos neuronales que están involucrados en la toma de decisiones morales.

En la tabla a continuación, se destacan algunos aspectos clave de la neuroética:

Neurociencia y toma de decisiones éticas	La neuroética investiga cómo los procesos cognitivos y emocionales en el cerebro influyen en la toma de decisiones éticas. Por ejemplo, se ha descubierto que ciertas regiones cerebrales, como la corteza prefrontal, desempeñan un papel importante en la toma de decisiones morales. La neurociencia puede ayudar a identificar patrones de activación cerebral asociados con decisiones éticas y dilemas morales.
--	---

Moralidad y emociones	Las investigaciones en neuroética han revelado la estrecha relación entre las emociones y la moralidad. Por ejemplo, las emociones como la empatía y la aversión al daño pueden influir en nuestras decisiones éticas. La neurociencia puede arrojar luz sobre cómo las emociones impactan en nuestras respuestas morales y cómo se reflejan en la actividad cerebral.
Dilemas éticos y neuroimagen	La neuroética a menudo utiliza técnicas de neuroimagen, como la resonancia magnética funcional (fMRI), para estudiar cómo el cerebro responde a dilemas éticos. Esto permite observar qué áreas cerebrales están involucradas en la resolución de dilemas y cómo las personas procesan la información ética.
Responsabilidad y libre albedrío	La neuroética también aborda cuestiones filosóficas sobre la responsabilidad moral y el libre albedrío. Algunos argumentan que, si nuestras decisiones éticas son el resultado de procesos cerebrales, esto podría cuestionar la noción tradicional de responsabilidad individual. Sin embargo, estas cuestiones son objeto de un debate en curso.
Mejoras y dilemas éticos	La neuroética también explora las implicaciones éticas de la mejora cognitiva y emocional a través de la tecnología. Por ejemplo, el uso de neurotecnologías, como la estimulación cerebral profunda o la modulación de la cognición, plantea preguntas sobre la ética de mejorar nuestras capacidades cognitivas y emocionales.
Ética en la investigación neurocientífica	La neuroética también se aplica a la ética de la investigación en neurociencia. Esto incluye cuestiones relacionadas con el consentimiento informado, la privacidad de los datos cerebrales y el tratamiento ético de los sujetos de investigación.

Dentro de estas investigaciones, se examina cómo, los sesgos, así como emociones como la empatía, la culpa, la vergüenza y la indignación, influyen en la toma de decisiones éticas y cuáles son las áreas cerebrales involucradas en la generación de estas emociones. Asimismo, se investiga cómo el cerebro procesa la información y lleva a cabo el razonamiento moral, especialmente en situaciones de dilemas éticos. También se interesa por estudiar cómo el cerebro de los niños y adultos jóvenes se desarrolla en relación con la moralidad y cómo se forman las bases de los juicios morales desde una edad temprana. Además, se analiza cómo la empatía y la capacidad de inferir, entender y predecir los pensamientos y sentimientos de los demás (Teoría de la Mente, TdM) contribuyen a la toma de decisiones éticas. Igualmente se investiga cómo las lesiones cerebrales y la neuroplasticidad pueden afectar la capacidad de una persona para tomar decisiones éticas y comportarse de manera moral.

Y finalmente se estudia cómo las diferencias culturales pueden influir en la activación de ciertas áreas cerebrales en respuesta a dilemas morales y cómo la cultura puede moldear nuestras respuestas éticas.

Este campo en crecimiento ha atraído la atención de varios investigadores destacados en neurociencia y ética, quienes han contribuido significativamente al campo de la neurociencia de la moral y han propuesto diversas teorías y perspectivas sobre cómo funciona el cerebro en relación con la ética y la toma de decisiones morales. Sus investigaciones ofrecen una visión novedosa sobre cómo nuestros cerebros procesan cuestiones éticas y morales. Algunos de los autores destacados en este campo y algunas de sus principales propuestas se presentan en la tabla a continuación:

Joshua Greene	Es conocido por su trabajo sobre la neurociencia de la toma de decisiones morales. Ha propuesto la teoría del dilema de los tranvías, a partir del cual explora cómo el cerebro procesa dilemas morales. Esto le ha permitido investigar la relación entre la emoción y la razón en la toma de decisiones éticas, especialmente a través del estudio de pacientes con daño cerebral. Los dilemas éticos propuestos por Greene a menudo involucran decisiones difíciles en las que se debe sopesar la utilidad y el daño a otras personas. Greene ha investigado cómo las personas toman decisiones en tales situaciones y cómo el cerebro responde a diferentes tipos de dilemas. Asimismo, ha propuesto que existen dos sistemas de procesamiento en el cerebro que influyen en la toma de decisiones morales: el sistema de respuestas emocionales automáticas y el sistema de razonamiento utilitario y la evaluación lógica de las consecuencias. Su trabajo sugiere que estas dos formas de procesamiento a menudo entran en conflicto y pueden dar lugar a decisiones éticas divergentes. Introdujo la idea de un “dualismo moral” para describir la coexistencia de estos dos sistemas de procesamiento. Argumenta que el conflicto entre el procesamiento emocional y utilitario puede explicar por qué las personas pueden tener intuiciones morales contrapuestas en diferentes situaciones. El trabajo de Greene tiene implicaciones prácticas en ética y neurociencia aplicada. Ha explorado cuestiones como la responsabilidad moral, la toma de decisiones médicas y legales, y cómo se pueden utilizar estos conocimientos para mejorar la toma de decisiones éticas en la sociedad.
---------------	--

Antonio Damasio (Bechara y Damasio, 2005; IMMORDINO-YANG y Damasio, 2007; Damasio, 2007)	Ha realizado investigaciones sobre la relación entre la emoción y el razonamiento moral. Sugiere que las emociones desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones éticas y ha explorado cómo la neurobiología de las emociones influye en las decisiones morales. Ha sostenido que las emociones desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones éticas, especialmente las emociones autoconscientes, como la vergüenza y la culpa. Según él estas emociones proporcionan retroalimentación inmediata sobre las decisiones éticas y pueden influir en nuestras elecciones morales. Ha realizado investigaciones utilizando la neuroimagen para identificar las áreas del cerebro que se activan durante la toma de decisiones éticas. Sus estudios han sugerido que regiones cerebrales como la corteza prefrontal ventromedial están involucradas en la toma de decisiones morales. Esto le ha permitido identificar cómo en ciertas lesiones cerebrales se puede afectar la capacidad para tomar decisiones éticas y proponer que el cerebro tiene mecanismos que permiten el aprendizaje y la adaptación a comportamientos éticos y prosociales que benefician a la sociedad. Uno de sus mayores aportes es la hipótesis del marcador somático. Esta es una teoría neuronal que propone que los procesos emocionales guían o sesgan el comportamiento, en particular la toma de decisiones. La hipótesis del marcador somático se ha utilizado para explicar la relación entre las emociones y la toma de decisiones en diversos contextos, incluida la toma de decisiones morales. Los marcadores somáticos son sensaciones físicas o respuestas emocionales asociadas con experiencias y resultados pasados. A la hora de tomar decisiones, estos marcadores somáticos y sus emociones asociadas pueden influir en la toma de decisiones a favor de unas conductas en lugar de otras. En el contexto de la ética, la hipótesis del marcador somático sugiere que las emociones desempeñan un papel clave a la hora de guiar la toma de decisiones éticas. Según la hipótesis, la toma de decisiones éticas implica no solo un análisis intelectual sino también respuestas emocionales a los posibles resultados de diferentes elecciones. En otras palabras, la toma de decisiones éticas no es solo una cuestión de razonamiento sino también de preocuparse por las consecuencias de las propias acciones. Por lo tanto, la hipótesis del marcador somático sugiere que el comportamiento ético no es solo una cuestión de seguir reglas o principios sino también una cuestión de estar en sintonía con las propias emociones y sensaciones físicas.
--	--

Michael Tomasello (Katz, Kushnir yTomasello, 2024; Tomasello, 2020; Moll, Nichols y Mackey, 2021; Tomasello, 2018)	Aunque es más conocido por su trabajo en psicología del desarrollo, ha contribuido a la comprensión de la evolución de la moralidad y la cooperación en los seres humanos. Su trabajo se centra en cómo los humanos desarrollan un sentido de la moralidad desde una edad temprana, y en cómo los niños desarrollan una comprensión de las normas morales y éticas a medida que crecen. Argumenta que esta comprensión se basa en la cooperación, la empatía y la teoría de la mente. Aunque no se centra explícitamente en el “cerebro ético”, su trabajo proporciona información importante sobre cómo la cognición moral se relaciona con el desarrollo de la mente humana. Ha investigado extensamente la Teoría de la Mente (TdM), y su importancia para la comprensión de la moralidad, en la medida en que esta capacidad permite a las personas empatizar con los demás y entender sus perspectivas. También ha propuesto que la cooperación y la colaboración son fundamentales para la moralidad humana. Argumenta que los humanos tienen una tendencia innata a colaborar y a seguir normas sociales, lo que es esencial para la moralidad y la ética. Ha investigado cómo la cultura y la socialización influyen en el desarrollo de la moralidad en los seres humanos y sugiere que las normas morales y éticas son transmitidas a través de la socialización y el aprendizaje cultural. Ha propuesto que la moralidad es una característica que ha evolucionado en la cultura humana a lo largo del tiempo. Argumenta que la moralidad es única en los humanos y que se ha desarrollado a través de la cooperación social y la cultura.
---	---

Patricia Churchland	Es una neurofilósofa cuyo trabajo se ha centrado en la relación entre la neurociencia y la ética. Ha argumentado que la moralidad tiene raíces en la biología del cerebro y en la evolución de la preocupación por el bienestar de los demás. Se ha preocupado por demostrar cómo nuestra capacidad para comprender normas, razonar sobre ellas y actuar en consecuencia está arraigada en el cerebro y puede ser estudiada científicamente. Plantea que la ética, como modalidad de conducta social, tiene raíces en la biología del cerebro y en la evolución de la preocupación por el bienestar de los demás. Para ella, la ética es una estructura de cuatro dimensiones que viene determinada por la relación de distintos procesos cerebrales. Las cuatro dimensiones son: 1-. Cuidado y atención a los demás⁴⁵: Esta dimensión está enraizada en el apego a los miembros de la familia y la preocupación por su bienestar. Se basa en la capacidad de empatizar con los demás y entender sus necesidades. 2-. Reconocimiento de los estados psicológicos de los demás⁴⁶: El reconocimiento de los estados psicológicos de los demás constituye una dimensión crucial para comprender las intenciones, creencias y emociones de las personas en el contexto de nuestras interacciones sociales. Esta habilidad se basa en lo que se conoce como "Teoría de la Mente" (TdM), que es la capacidad de atribuir estados mentales a otras personas.
---------------------	---

45 Churchland argumenta que el cuidado y la atención a los demás son esenciales para la vida social. Motivan a las personas a ayudar a los demás, a cooperar y a resolver conflictos de manera pacífica. También ayuda a desarrollar relaciones significativas con los demás. La capacidad de empatizar con los demás es un componente importante del cuidado y la atención a los demás. La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y entender sus sentimientos y perspectivas. Cuando las personas son capaces de empatizar con los demás, son más propensos a sentir compasión y querer ayudarles. Churchland sostiene que la empatía es una capacidad que se desarrolla a través de la interacción social. Cuando las personas se relacionan con los demás, aprenden a entender sus puntos de vista y a sentir sus emociones. El cuidado y la atención a los demás son una parte importante de la ética. Ya que ayuda a las personas a vivir en armonía con los demás y a crear una sociedad más justa y equitativa.

46 Según Patricia Churchland, el reconocimiento de los estados psicológicos de los demás desempeña un papel fundamental en la ética, ya que nos permite comprender las motivaciones y emociones de las personas que nos rodean. La TdM implica la habilidad de comprender y predecir la conducta de otros individuos, tomando en cuenta sus estados mentales y reconociendo que existe un punto de vista diferente al nuestro propio. Esta aptitud resulta esencial en nuestras relaciones sociales, ya que nos permite entender las razones y propósitos de los demás, así como interpretar sus acciones.

La Teoría de la Mente se compone de una serie de habilidades cognitivas, tales como:

La capacidad de atribuir estados mentales a los demás, incluyendo creencias, deseos, intenciones y emociones individuales.

La aptitud para comprender que las personas pueden tener perspectivas diferentes a las nuestras, incluso cuando compartimos la misma información.

La comprensión de que los estados mentales pueden cambiar con el tiempo, incluyendo creencias, deseos e intenciones.

Comprender Perspectivas Divergentes: La TdM nos permite reconocer que las personas tienen perspectivas diferentes y estados mentales distintos a los nuestros. En situaciones de conflicto o desacuerdo, esta comprensión nos brinda la capacidad de ver las cosas desde el punto de vista del otro. Al hacerlo, podemos abordar los problemas desde una posición de empatía y comprensión, lo que facilita la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias.

Anticipar Motivaciones y Comportamientos: La TdM implica la capacidad de comprender las motivaciones, creencias e intenciones de los demás. En situaciones sociales problemáticas, como negociaciones, disputas o dilemas éticos, esta habilidad nos permite anticipar las posibles acciones de las personas involucradas. Al prever las reacciones y decisiones de los demás, podemos tomar medidas proactivas para resolver problemas de manera más efectiva.

Promover la Empatía: La empatía, que surge en parte de la TdM, desempeña un papel crucial en la resolución de problemas en contextos sociales. La empatía nos permite conectarnos emocionalmente con los demás, lo que puede ser especialmente útil al abordar conflictos interpersonales. Al comprender los sentimientos y experiencias de los demás, estamos mejor preparados para encontrar soluciones que consideren sus necesidades y preocupaciones.

Facilitar la Comunicación: La TdM también está relacionada con la habilidad de interpretar las señales sociales y comunicativas de los demás. Esto es esencial para resolver malentendidos y conflictos derivados de la falta de comunicación efectiva. Cuando somos capaces de leer las señales emocionales y las intenciones de los demás con precisión, podemos abordar las preocupaciones y aclarar los malentendidos de manera más eficiente.

Tomar Decisiones Éticas: En situaciones éticamente complejas, la Teoría de la Mente nos permite evaluar las consecuencias de nuestras acciones en relación con los demás. Esto es esencial para tomar decisiones morales informadas. Churchland argumenta que la empatía y la comprensión de los estados mentales de los demás son fundamentales para actuar de manera justa y compasiva en dilemas éticos.

La Teoría de la Mente representa un elemento esencial para el desarrollo social y emocional, permitiéndonos entender a los demás y establecer relaciones significativas. Esta habilidad se despliega en dos formas principales:

Teoría de la Mente Cognitiva: La capacidad de comprender los estados mentales de los demás, como sus creencias, deseos e intenciones.

Teoría de la Mente Afectiva: La aptitud para comprender las emociones de los demás.

Por lo general, la Teoría de la Mente Cognitiva se desarrolla primero, seguida de la Teoría de la Mente Afectiva.

La investigación activa en psicología y neurociencia se enfoca en comprender cómo se desarrolla la Teoría de la Mente, su relación con otras habilidades cognitivas y cómo se puede mejorar en personas con dificultades en esta área. Churchland argumenta que el reconocimiento de los estados psicológicos de los demás es esencial para la vida social, ya que nos permite comprender las motivaciones de los demás y predecir su comportamiento. Esto, a su vez, facilita la toma de decisiones morales fundamentadas y la resolución pacífica de conflictos.

Churchland sostiene que la Teoría de la Mente se desarrolla a través de la interacción social, ya que, al relacionarnos con otros individuos, aprendemos a entender sus perspectivas y a empatizar con sus emociones. La Teoría de la Mente resulta crucial para la ética, ya que nos permite comprender las motivaciones y las intenciones de los demás, lo que, a su vez, influye en nuestras decisiones morales al considerar las consecuencias de nuestras acciones en relación con los demás.

La empatía, que implica la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, desempeña un papel importante en la ética, ya que nos permite sentir compasión por los demás y actuar de manera justa y compasiva. Por ejemplo, al presenciar el sufrimiento de alguien, podemos utilizar nuestra empatía para comprender cómo se siente

Patricia Churchland	3-. Resolución de problemas en un contexto social: Esta dimensión nos permite tomar decisiones morales en situaciones sociales complejas. Se basa en la capacidad de razonamiento moral, que es la capacidad de aplicar principios morales a situaciones concretas. La resolución de problemas en un contexto social, desde la perspectiva de Patricia Churchland, está intrínsecamente ligada a la capacidad de comprender y anticipar los estados mentales de los demás, es decir, a la Teoría de la Mente (TdM). Esta habilidad de la TdM es esencial para abordar los desafíos y conflictos que surgen en nuestras interacciones sociales. 4-. Aprendizaje de prácticas sociales: Esta dimensión nos permite adquirir normas y valores morales a través de la observación, la experiencia y la enseñanza. Se basa en la capacidad de aprendizaje social, que es la capacidad de aprender de los demás. Estas cuatro dimensiones interactúan entre sí para dar lugar a la ética. Por ejemplo, el cuidado y la atención a los demás nos motivan a resolver problemas sociales, como la distribución de bienes escasos o la resolución de disputas. El reconocimiento de los estados psicológicos de los demás nos ayuda a entender las perspectivas de los demás y a tomar decisiones morales justas. El aprendizaje de prácticas sociales nos permite adquirir los valores morales de nuestra cultura. Esta hipótesis es apoyada por una serie de investigaciones científicas que han demostrado que estas cuatro dimensiones están relacionadas con la ética. Por ejemplo, se ha demostrado que las personas que tienen una mayor capacidad de empatía y Teoría de la Mente, son más propensas a tomar decisiones morales. También se ha demostrado que el aprendizaje social juega un papel importante en el desarrollo de la ética.
----------------------------	--

esa persona, lo que nos lleva a tomar la decisión de ayudar, incluso si no conocemos personalmente a la persona.

Algunas aplicaciones destacadas de la Teoría de la Mente en la ética incluyen:

- Facilitar la toma de decisiones morales más informadas al comprender las motivaciones y las intenciones de los demás.
- Fomentar la empatía hacia los demás, lo que nos permite actuar de manera justa y compasiva.
- Contribuir a la resolución constructiva de conflictos al comprender la perspectiva de los demás.

En resumen, el reconocimiento de los estados psicológicos de los demás es un componente esencial de la ética, ya que nos permite tomar decisiones morales más informadas y actuar de manera moral al comprender las motivaciones y las emociones de las personas que nos rodean.

Patricia Churchland	La hipótesis tiene implicaciones importantes para nuestra comprensión de la ética. Sugiere que la ética no es algo que está separado de nosotros, sino que es una parte integral de nuestra naturaleza humana. También sugiere que la ética es algo que se puede aprender y desarrollar. Por supuesto, la ética es un tema complejo y no siempre es fácil determinar lo que es correcto o incorrecto. Sin embargo, la hipótesis de las cuatro dimensiones puede ayudarnos a entender mejor cómo funciona la ética y cómo podemos tomar decisiones morales más informadas. Esta hipótesis es una forma novedosa de entender la ética. Sugiere que la ética no es algo que está separado de nosotros, sino que es una parte integral de nuestra naturaleza humana. También sugiere que la ética es algo que se puede aprender y desarrollar.
Marc Hauser (Hauser, 2006; Hauser, Chomsky, Fitch, 2002)	Ha realizado investigaciones sobre la cognición moral en humanos y primates no humanos, desde el marco cognitivo y lingüista. Su trabajo se centra en comprender las bases evolutivas de la moralidad y cómo los principios morales son compartidos por diversas culturas y especies de primates no humanos. Según este autor, los seres humanos tienen una “mente moral” que está influenciada por la evolución y que comparte ciertas características universales en términos de lo que consideramos moralmente correcto o incorrecto, argumentando que hay una base biológica para nuestra moralidad, y que la moralidad tiene una estructura innata y compartida, aunque las normas morales específicas pueden variar culturalmente. Ha estudiado temas como la reciprocidad, la cooperación y la aversión a ciertos comportamientos inmorales en primates, lo que lo ha llevado a sugerir que algunas de las raíces de la moralidad pueden ser compartidas en nuestra historia evolutiva. Hauser sugiere que existe un lenguaje moral universal que permite a las personas de diferentes culturas comunicarse sobre cuestiones éticas. Esto significa que, a pesar de las diferencias culturales, compartimos un conjunto común de conceptos y valores morales. Para este autor, la comprensión de la naturaleza de la moralidad puede tener importantes implicaciones para la educación y la formación moral, así como para la promoción de sociedades más éticas y justas.

Jonathan Haidt (ATARI et al., 2023; Haidith, 2022; Haidt y Craig, 2022).	Aunque no es un neurocientífico en el sentido estricto, Haidt ha realizado investigaciones sobre la moralidad y la psicología moral. Ha propuesto la teoría del “fundamentalismo moral” y ha explorado cómo las intuiciones morales influyen en nuestras creencias y decisiones éticas. Su trabajo no se centra explícitamente en el cerebro ético, pero ha llevado a cabo investigaciones que han permitido comprender cómo las personas toman decisiones éticas y cómo se desarrollan las diferencias morales entre individuos y culturas. Argumenta que gran parte de las decisiones éticas se basan en intuiciones morales automáticas, y que el razonamiento lógico y deliberativo a menudo se utiliza para justificar decisiones morales que ya hemos tomado. Es reconocido por su teoría de los fundamentos morales, a través de la cual argumenta que existen cinco fundamentos morales básicos que son universales pero que se ponderan de manera diferente en diferentes culturas. Estos fundamentos son el daño/cuidado, la equidad/reciprocidad, la lealtad/grupalismo, la autoridad/respeto y la pureza/santidad. También ha investigado las diferencias morales entre conservadores y liberales, argumentando que estas diferencias se deben a una mayor o menor activación de los diferentes fundamentos morales. Sugiere que los conservadores tienden a valorar más la lealtad y la autoridad, mientras que los liberales se centran en el daño y la equidad. Propone que la moralidad es una adaptación evolutiva que ha evolucionado para promover la cooperación y la cohesión social en grupos humanos. Su trabajo se ha aplicado a cuestiones éticas contemporáneas, como la política, la religión y la polarización social.
--	--

En resumen, la neuroética es un campo emergente que utiliza los avances en neurociencia para explorar cuestiones éticas y morales en una variedad de contextos.

Ayuda a comprender cómo funciona el cerebro en relación con la ética y la moralidad, y cómo estas investigaciones pueden tener aplicaciones en áreas como la psicología, la toma de decisiones éticas y la bioética. Sin embargo, también plantea cuestiones filosóficas importantes sobre la responsabilidad moral y el libre albedrío que continúan siendo debatidas en la comunidad académica.

Modelo de capas psicológicas del cumplimiento

El incumplimiento normativo representa un desafío constante y significativo para las organizaciones. A menudo, se ha observado que las acciones poco éticas de las personas que forman parte de una organización no se deben a

deficiencias morales individuales, sino más bien a la estructura y el entorno en el que operan. Sin embargo, el éxito en el cumplimiento parece depender de una combinación única entre los altos estándares éticos de la organización y la voluntad de los individuos para alinear sus estándares éticos personales con los intereses de la organización (Bommer, Gratto, Gravander, Tuttle, 1987).

El Modelo de Capas, propuesto por Paruzel, Steinmann, Nübold, Ötting y Maier (2016), proporciona una explicación detallada de cómo los factores individuales, grupales y organizativos influyen en el cumplimiento y cómo estos factores interactúan entre sí de manera compleja, sin que ninguno de ellos sea determinante por sí solo. Este modelo se convierte en una herramienta valiosa para comprender por qué las personas cumplen o no cumplen y para desarrollar intervenciones que promuevan el cumplimiento.

Es importante destacar que, según Paruzel, Steinmann, Nübold, Ötting y Maier (2016), en el ámbito de la psicología, existen tres constructos relacionados con el cumplimiento: el comportamiento laboral contraproducente, la desviación en el lugar de trabajo y el comportamiento poco ético pro-organizacional. Considerar estos tres constructos desde un punto de vista psicológico ayuda a comprender los factores y procesos relevantes para la prevención de conductas antiéticas.

El comportamiento laboral contraproducente, como lo definen MARCUS ET AL. (2002), se refiere a acciones realizadas por empleados, ya sea voluntaria o involuntariamente, que tienen el potencial de causar daño a otros empleados o a la organización sin ningún beneficio evidente. Esto incluye conductas como el absentismo, el uso de sustancias psicoactivas o alcohol, el hurto y la violencia. Por otro lado, la desviación en el lugar de trabajo, según la definición de Bennett y ROBINSON (2000), se trata del comportamiento voluntario de los empleados que viola las normas organizativas y, como resultado, pone en peligro los objetivos y la reputación de la organización, generando consecuencias negativas. Esto puede incluir la falta de cumplimiento de las normas y regulaciones, o la violación activa de las expectativas del contexto social, como la divulgación de información confidencial de la empresa a personas no autorizadas. Por último, el comportamiento pro-organizacional poco ético, definido por Umphress et al. (2010), se refiere a acciones llevadas a cabo por empleados con la intención de beneficiar a la organización, pero que pueden dañar su reputación. Estas tres formas de comportamiento que afectan a la organización fueron consideradas por Sutherland y Holt (1949) como delincuencia de cuello blanco, especialmente cuando son realizadas por personas de alto estatus social dentro de la organización.

Volviendo al modelo de las tres capas, Paruzel, Steinmann, Nübold, Ötting y Maier (2016) indican que los comportamientos descritos anteriormente, es decir, el comportamiento laboral contraproducente, la desviación en el lugar de trabajo y el comportamiento pro-organizacional poco ético, están influenciados

por una compleja interacción entre los factores que se encuentran en las tres capas.

En la capa individual del modelo, se incluyen factores como los rasgos de personalidad, las motivaciones implícitas y las autoevaluaciones nucleares. Los rasgos de personalidad son características relativamente estables que influyen en el comportamiento, como la extraversión y la conciencia. Las motivaciones implícitas son deseos o necesidades inconscientes que influyen en el comportamiento. Las autoevaluaciones nucleares son creencias fundamentales sobre uno mismo, como ser una persona buena o honesta.

En la capa grupal del modelo, se consideran factores como la cohesión grupal, el liderazgo ético y la justicia organizacional. La cohesión grupal se refiere al grado en que los miembros de un grupo se sienten unidos y comprometidos entre sí. El liderazgo ético abarca el comportamiento de los líderes que promueve los valores éticos y el comportamiento responsable. La justicia organizacional se relaciona con la percepción de los empleados sobre el trato justo por parte de la organización.

En la capa organizacional del modelo, se incluyen factores como el clima ético, la responsabilidad social corporativa y los programas de cumplimiento. El clima ético se refiere a la percepción de los empleados de que su organización valora y apoya el comportamiento ético. La responsabilidad social corporativa se refiere al compromiso de una organización de operar de manera socialmente responsable. Los programas de cumplimiento consisten en conjuntos de procedimientos y políticas que ayudan a las organizaciones a cumplir con la ley.

Este modelo se convierte en una herramienta valiosa para comprender y promover el cumplimiento, y al reconocer que los factores psicológicos influyen en el cumplimiento, es posible desarrollar programas de cumplimiento más efectivos y reducir el riesgo de incumplimiento. Las organizaciones pueden utilizar este modelo para:

Identificar y abordar los factores individuales que pueden aumentar el riesgo de incumplimiento, como la baja conciencia o los motivos implícitos de beneficio personal.

Fomentar una cultura grupal que respalde el cumplimiento a través del liderazgo ético, la sólida cohesión grupal y la justicia organizacional. Desarrollar e implementar programas de cumplimiento efectivos que se adapten a los riesgos específicos que enfrenta la organización.

Modelo de procesamiento dual: procesamiento automático y controlado

Un segundo modelo que arroja luz sobre las razones que subyacen al cumplimiento o incumplimiento de las normativas dentro de una organización es el Modelo de Procesamiento Dual, propuesto por destacados autores como Kahneman y Tversky (1973), Greene (2007) y Kahneman y Frederick (2002). Este enfoque se ha beneficiado significativamente de las investigaciones en neurociencias, permitiéndonos comprender en mayor profundidad cómo las personas procesan información y reaccionan a los mecanismos de control. En particular, las neurociencias humanas, que abarcan las áreas de neurociencias afectivas, conductuales, cognitivas y sociales, se han enfocado en desentrañar el procesamiento cerebral de la información y su influencia en la toma de decisiones, juicios y comportamientos éticos y morales (Tank y Farrell, 2022; Birnberg y Ganguly, 2012; Dronkers y Baldo, 2009; Bressler y Vinod, 2010).

La formación y convivencia en grupos desempeñan un papel esencial en la supervivencia de la especie humana, ya que los grupos establecen reglas y normas que mantienen el orden y la seguridad. Estas normas generan preocupaciones de índole moral, ética y justa, y al mismo tiempo, sirven como salvaguardias de bienes sociales fundamentales como la seguridad, la justicia y la reputación. En última instancia, la ética facilita la cooperación en grupos de gran envergadura, donde las relaciones son de carácter no familiar (Tomasello y Vaish, 2013).

La configuración de grupos y las preocupaciones morales se encuentran profundamente arraigadas en la evolución de la especie, y los seres humanos nacen con mecanismos cerebrales que les permiten aprender y adoptar comportamientos éticos y prosociales en beneficio del grupo. Este proceso engloba el desarrollo de juicios morales y la aversión a conductas que puedan amenazar la cohesión del grupo (Hamlin, 2015; Tremblay, Sharika y Platt, 2017; Ayala, 2010).

En el ámbito de la toma de decisiones sociales, las respuestas conductuales y las señales emocionales se originan a partir de la información social y se integran a través de los sistemas sensoriales y perceptivos del cerebro, lo que da lugar a comportamientos sociales específicos, frecuentemente relacionados con juicios morales y decisiones éticas (Rogers-Carter y Christianson, 2019).

La toma de decisiones constituye un elemento fundamental de la vida humana, involucrando la elección de acciones que conduzcan a resultados gratificantes y la evitación de estímulos aversivos. Estas decisiones pueden variar en complejidad y pueden tener lugar en contextos sociales o ser de naturaleza más individual. La consideración de juicios morales y decisiones éticas se integra en estos procesos de toma de decisiones sociales, lo que ha llevado a la denominación de "toma de decisiones sociales" (Yoder y Decety, 2018). En estas situaciones, las personas deben comprender las normas sociales, las

consecuencias de sus acciones y tener en cuenta tanto sus propios objetivos como los de otros con quienes interactúan. Esto implica que las habilidades de cognición social, como la Teoría de la Mente (TdM) y el reconocimiento de emociones, desempeñen un papel crucial (Ruff y Fehr, 2014; Tremblay et al., 2017).

En lo que respecta a la toma de decisiones éticas, existe la creencia generalizada de que se rige principalmente por procesos cognitivos controlados y racionales. No obstante, las investigaciones respaldan cada vez más la idea de que los procesos cognitivos automáticos y emocionales también desempeñan un papel significativo. Además, cuando surgen conflictos entre valores morales, se activa un sistema cognitivo de compensación moral que busca equilibrar los valores en conflicto y seleccionar la solución que maximiza la rectitud (Greene, 2013; Guzmán et al., 2022). La teoría del proceso dual sostiene que los juicios morales deontológicos, o basados en el deber, son impulsados en gran medida por procesos intuitivos. Estos juicios se basan en principios morales que se consideran universales y absolutos, como el "no matar". Los juicios utilitarios, en cambio, son impulsados en gran medida por procesos racionales. Estos juicios se basan en la consideración de las consecuencias de una acción, con el objetivo de maximizar el bien o minimizar el mal (Araujo, 2018).

La teoría del proceso dual también distingue entre juicios morales personales e impersonales. Los juicios personales se basan en emociones y relaciones personales. Los juicios impersonales se basan en principios morales universales.

Los diferentes procesos que subyacen a los juicios morales se reflejan en distintos sistemas en el cerebro. Los procesos intuitivos se asocian con el sistema 1, que es responsable de los procesos cognitivos automáticos. Los procesos racionales se asocian con el sistema 2, que es responsable de los procesos cognitivos controlados.

La teoría del proceso dual ha sido objeto de una gran cantidad de investigación, y ha tenido un impacto significativo en la comprensión de la toma de decisiones morales. Esta teoría ha ayudado a explicar cómo las personas pueden llegar a conclusiones morales diferentes, incluso cuando tienen la misma información. También ha ayudado a explicar cómo las emociones pueden jugar un papel importante en la toma de decisiones morales.

Este modelo cuestiona la creencia arraigada de que el comportamiento ético está impulsado principalmente por procesos cognitivos controlados, deliberativos y racionales, y sostiene que los juicios éticos son el resultado de dos sistemas de procesamiento de la información, en el que se combinan los procesos cognitivos y emocionales. Estos han sido denominados sistema 1 y sistema 2.

El sistema de procesamiento dual ha cambiado la forma en que se entiende el comportamiento moral de una manera fundamental. Este sistema dual sugiere que tanto los procesos conscientes como los no conscientes desempeñan un

papel en la determinación de nuestro comportamiento moral, complementando y, en ocasiones, compitiendo con nuestros procesos de razonamiento deliberativo. En otras palabras, la intuición y las emociones desempeñan un papel clave para restringir nuestro comportamiento no ético, y simplemente no es posible hablar de ética desde una perspectiva estrictamente racional.

Las investigaciones de las ciencias del comportamiento han arrojado evidencia que demuestra que las personas son menos congruentes y menos racionales en sus decisiones de lo que están dispuestas a admitir. Algunas personas a veces podrían no darse cuenta cuando su comportamiento se desvía de los estándares éticos. Esto se debe a que las justificaciones y el juicio sesgado le restan nitidez a la percepción de las faltas éticas. En otras palabras, cuando las personas son conscientes de que se enfrentan a un desafío ético, su comportamiento ético puede estar influenciado tanto por procesos conscientes como no conscientes, y la intuición y las emociones pueden desempeñar un papel clave en la restricción del comportamiento no ético.

De acuerdo con la teoría del proceso dual, el razonamiento humano (pensamiento, razonamiento, toma de decisiones, juicio social, memoria, aprendizaje, entre otros), consta de dos tipos diferentes de procesamiento de información. El Sistema 1, sistema automático o sistema bottom-up, es un tipo de procesamiento rápido de información, automático, intuitivo y proceso heurístico. Este tipo de procesamiento se produce de manera involuntaria, e implica reacciones instantáneas a estímulos o situaciones sin una deliberación consciente. Las respuestas automáticas son generalmente el resultado de patrones de pensamiento y comportamiento previamente aprendidos. Por ejemplo, cuando se conduce un automóvil y se detiene en un semáforo en rojo, la reacción automática es detenerse sin una consideración consciente (Kahneman y Frederick, 2002; Kahneman y Frederick, 2005; Kahneman, Slovic y Tversky, 1982). En el contexto del comportamiento ético, las respuestas automáticas pueden llevar a la conformidad con normas sociales o de grupo sin un análisis ético profundo. El riesgo de este sistema es que actúa a partir de heurísticos que pueden conducir a sesgos en la toma de decisiones. Los sesgos son errores sistemáticos en el pensamiento que pueden conducir a decisiones poco precisas. Sobre este tema se hablará en el siguiente apartado.

En contraste, el Sistema 2, también conocido como procesamiento controlado o sistema top-down, es un modo de procesamiento lento de información, consciente, explícito, basado en reglas, deliberado, consciente y reflexivo. Implica la consideración cuidadosa de la información, la evaluación de las opciones y la toma de decisiones basadas en un razonamiento consciente. Las personas emplean este tipo de procesamiento cuando se enfrentan a situaciones nuevas, complejas o éticamente desafiantes en las que no tienen respuestas automáticas claras. Por ejemplo, cuando se decide si informar o no sobre una irregularidad en el trabajo, se requiere un procesamiento controlado que involucra la ponderación de valores éticos, consecuencias y principios (Kahneman y Frederick, 2002; Kahneman y Frederick, 2005; Kahneman, Slovic y Tversky, 1982)

Como modos independientes, los procesos intuitivos pueden tomar muchas formas, desde asociativas hasta constructivas, mientras que los procesos deliberativos a menudo se basan en alguna noción de racionalidad teórica de decisión o coincidencia de patrones.

La interacción entre estos procesos de procesamiento de información intuitivo y deliberativo es importante para la toma de decisiones humanas, especialmente de carácter ético.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las características de los dos sistemas.

Estos dos enfoques ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo las personas toman decisiones éticas en diferentes situaciones.

1. Comportamiento Ético a partir del Procesamiento Automático:

En el contexto del comportamiento ético, las personas pueden actuar éticamente de manera automática sin una reflexión consciente, cuando las normas éticas se han internalizado y forman parte de los valores fundamentales de una persona.

Algunas consideraciones incluyen:

Valores Personales: Cuando una persona ha internalizado valores éticos sólidos, es más probable que su comportamiento ético sea automático. Por ejemplo, alguien que valora profundamente la honestidad puede actuar de manera ética en situaciones que involucran la verdad sin necesidad de un análisis exhaustivo.

Normas Sociales: Si una acción es consistentemente considerada como ética en una comunidad o cultura particular, las personas pueden seguirla automáticamente sin una deliberación consciente.

Experiencia Previa: La exposición previa a situaciones éticas similares puede llevar a respuestas automáticas basadas en lecciones aprendidas en el pasado.

Socialización: La socialización temprana y la influencia de la familia, la cultura y el entorno pueden dar forma a las respuestas automáticas de una persona. Por ejemplo, las normas éticas transmitidas en la infancia pueden convertirse en respuestas automáticas arraigadas.

Empatía: La capacidad de sentir empatía hacia los demás puede influir en las respuestas automáticas éticas. Las personas que son naturalmente empáticas pueden ser más propensas a actuar éticamente en situaciones que involucran a otros.

<i>El sistema 1, mecanismos automáticos, procesos autónomos / intuitivos, heurístico, impulsivo, asociativo o procesamiento bottom-up</i>	El sistema 2, mecanismos controlados o procesamiento <i>top-down</i>
<i>Rápido</i> <i>Procesa información en paralelo</i> <i>Fácil</i> <i>Frecuente</i> <i>Estereotipado</i> <i>Independiente de la capacidad cognitiva</i> <i>Automático</i> <i>No requiere memoria de trabajo</i> <i>Autónomo</i> <i>Inconsciente</i> <i>Respuestas sesgadas contextualizado</i> <i>De asociación</i> <i>Afectivo</i> <i>Conocimiento implícito</i> <i>Evolutivamente viejo</i> <i>Evalúa constantemente el contexto en el que vivimos</i> <i>Compartido con otros animales.</i> <i>Permiten el procesamiento de información en un tiempo corto, lo cual facilita la toma de decisiones ante circunstancias particulares que así lo requieran</i> <i>Permite la realización de acciones que no requiere de la atención consciente, por lo tanto, escapan al control y a la voluntad</i> <i>Permiten dejar recursos libres para el procesamiento de información que requiere atención y control.</i> <i>Difícil de modificar</i> <i>Basado en creencias</i>	Lento Procesa información en serie Esforzado Correlacionado con la capacidad cognitiva Revisado Requiere memoria de trabajo Desacoplamiento cognitivo y simulación mental Consciente Respuestas correctas y normativas Abstracto Basado en reglas Lógico Conocimiento explícito Evolutivamente reciente Asociados con los comportamientos dirigidos a metas, ponen en marcha un proceso que está más allá de respuestas reflejas, que puede anular o aumentar las reacciones reflexivas y habituales con el fin de orquestar el comportamiento de acuerdo con nuestras intenciones, conocido como control cognitivo. Involucran un proceso de acumulación de información y consideración deliberada, donde se conoce que cualquier opción que se elija, acarrea un riesgo inherente, de allí que este tipo de decisiones Es flexible frente a la incertidumbre de las consecuencias que pueden aparecer a largo plazo, inclusive cuando las preferencias de elección, las estrategias y los resultados dependes de todas las opciones de los tomadores de decisiones que interactúan en un entorno social. En este tipo de decisiones las alternativas de elección no son simplemente respuestas reflexivas, sino que implican acciones dirigidas a objetivos para las cuales los resultados esperados pueden ser evaluados hasta cierto punto y en un proceso de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, basado en Khaneman (2011)

2. Comportamiento Ético a partir del Procesamiento Controlado:

En situaciones éticamente complejas o novedosas, las personas pueden recurrir al procesamiento controlado para sopesar las opciones éticas. Aquí, algunas consideraciones clave son:

Juicio Moral y Dilemas Éticos: En situaciones donde no hay una respuesta ética clara, las personas pueden activamente reflexionar sobre las posibles opciones y considerar las consecuencias éticas de cada una.

Análisis Ético: Las personas pueden aplicar principios éticos, como la utilidad, la justicia, la equidad y la responsabilidad, en su proceso de toma de decisiones éticas conscientes.

Razonamiento Ético: El procesamiento controlado implica un razonamiento ético más profundo y consciente. Las personas pueden considerar las consecuencias éticas de sus acciones y reflexionar sobre el impacto de sus decisiones en los demás.

Autocontrol: La capacidad de ejercer autocontrol y aplazar la gratificación puede influir en el procesamiento controlado. Esto permite a las personas tomar decisiones éticas a largo plazo en lugar de ceder a impulsos momentáneos.

Conciencia Ética: La conciencia de las implicaciones éticas de una acción y la disposición a actuar de acuerdo con esa conciencia son factores psicológicos clave en el procesamiento controlado.

Toma de Decisiones Éticas en Situaciones Nuevas: En situaciones éticamente novedosas o complejas, las personas pueden recurrir al procesamiento controlado para sopesar cuidadosamente las opciones y tomar decisiones informadas.

Contemplación de Consecuencias: El procesamiento controlado implica evaluar las posibles consecuencias éticas de una acción y tomar decisiones informadas sobre la base de esa evaluación.

Debate Interno: En ocasiones, las personas pueden llevar a cabo un debate interno para sopesar los pros y los contras de una acción ética antes de tomar una decisión.

En resumen, la toma de decisiones éticas involucra una interacción compleja entre procesos cognitivos y emocionales, así como una consideración de las normas sociales y los valores personales. La evolución de la especie humana ha influido en la formación de grupos y la aparición de preocupaciones éticas, y los procesos de toma de decisiones éticas se basan en dimensiones que incluyen la comprensión de la intención, la aversión al daño, la recompensa, el funcionamiento ejecutivo y el aprendizaje de reglas. La toma de decisiones éticas es fundamental tanto en contextos individuales como organizacionales.

Heurísticos, Sesgos y toma de decisiones éticas

Dentro del marco de las teorías de procesamiento dual, es de particular interés en este capítulo profundizar en el estudio de los heurísticos y los sesgos, dos conceptos fundamentales que influyen en cómo las personas toman decisiones, a través del procesamiento automático.

Tanto los heurísticos como los sesgos representan formas de toma de decisiones que se caracterizan por ser intuitivas y basadas en atajos cognitivos, en contraposición al procesamiento más reflexivo y analítico (Tversky y Kahneman, 1983).

Messick y Bazerman (1996), afirman que las personas no tienen en cuenta la gama completa de consecuencias de sus acciones poco éticas y, a menudo, limitan su pensamiento a las consecuencias inmediatas, en lugar de considerar también las consecuencias de mayor alcance. Estos autores sostienen que las personas tienden a tener visiones poco realistas y positivas de sí mismos, así como ilusiones de optimismo y control. Asimismo, explican que las personas también tienden a ser etnocéntricas, es decir, a creer que las características de nuestro propio grupo o cultura son normales, mientras que las características de los demás parecen ajenas y extrañas. Estas formas sesgadas de pensamiento pueden conducir a las personas a tomar decisiones poco éticas.

Kahneman (2011), define los heurísticos como reglas simples y eficientes que las personas desarrollan como resultado de procesos evolutivos o de aprendizaje. Estas reglas se emplean para explicar cómo las personas toman decisiones y resuelven problemas, incluso cuando se enfrentan a situaciones complejas y cuentan con información limitada. Los heurísticos permiten adaptar conocimientos previos a nueva información de manera rápida y sin requerir un esfuerzo cognitivo significativo. En esencia, los heurísticos son mecanismos que simplifican la toma de decisiones al enfocar selectivamente la atención en aspectos relevantes de la tarea, incorporando conocimientos previos de manera pertinente en el proceso.

Kahneman y Tversky (1982) destacan que los heurísticos son herramientas que se utilizan en juicios intuitivos y en la estimación de probabilidades en situaciones de incertidumbre. Estos heurísticos son aplicables no solo en problemas altamente complejos, sino también en cuestiones más simples, como la evaluación de la verosimilitud, frecuencia y predicción. Estos autores señalan que, aunque la intuición heurística se distingue de los procesos de razonamiento formativo por pautas de juicios sesgados, los heurísticos en sí mismos son procedimientos de estimación que de ningún modo son irracionales. Son respuestas intuitivas normales, no solo para los problemas de alta complejidad, sino para las más simples cuestiones de verosimilitud, frecuencia y predicción (p.69).

Sin embargo, es importante señalar que los heurísticos pueden dar lugar a sesgos cuando se aplican de manera inadecuada. Estos sesgos pueden surgir cuando se excluye información lógicamente relevante o se incorpora

información lógicamente irrelevante como resultado del uso de heurísticos en el proceso de toma de decisiones (Evans, 2008, p. 263). En otras palabras, los heurísticos, aunque eficientes, pueden llevar a conclusiones erróneas o sesgadas si no se aplican de manera apropiada o si no se tiene en cuenta información crítica en el proceso de toma de decisiones.

Los sesgos son errores sistemáticos en el pensamiento y la toma de decisiones que pueden distorsionar nuestro juicio y llevarnos a conclusiones incorrectas o irracionales. A menudo son el resultado de la aplicación inadecuada de heurísticos o de la influencia de factores emocionales y cognitivos que pueden nublar nuestro juicio.

En la siguiente tabla se presentan algunos ejemplos de sesgos.

Tipos de sesgos	Noción
Sesgo de confirmación	Las personas tienden a buscar, interpretar y recordar información que confirma sus creencias preexistentes. Cuando se enfrentan a datos o situaciones que son consistentes con lo que ya creen, es más probable que tomen decisiones intuitivas que estén en línea con esas creencias, sin realizar un análisis crítico adicional. Esto se puede reflejar en la tendencia a utilizar solo la información que está más accesible, sin hacer mayor esfuerzo por incorporar nuevos esquemas o información a la situación que se pretende analizar.
Sesgo de anclaje	Las decisiones son influenciadas por una primera impresión o valor de referencia inicial. Las personas pueden ser influenciadas por un punto de referencia inicial, o “ancla”, al tomar decisiones éticas. Por ejemplo, si se les presenta una decisión ética con una opción inicial que parece aceptable, es posible que estén más inclinadas a considerar otras opciones como más o menos éticas en comparación con esa referencia inicial.
Sesgo de representatividad	Patrón de pensamiento en el cual las personas tienden a juzgar la probabilidad de un evento o la pertenencia de un objeto a una categoría en función de cuán representativo o similar sea ese evento u objeto a una idea preconcebida de esa categoría. En otras palabras, se tiende a sobrevalorar la probabilidad de un evento si parece encajar con un estereotipo o concepto previo de lo que debería ser, incluso si esa percepción no se basa en una evaluación lógica o estadística adecuada.

Tipos de sesgos	Noción
Sesgo de obediencia a la Autoridad	Este fenómeno se evidenció claramente en el famoso Experimento de Stanley Milgram, realizado en 1961, y se ha estudiado ampliamente en psicología social. En el Experimento de Milgram, los participantes eran instruidos por una autoridad (el investigador) para administrar descargas eléctricas cada vez más fuertes a otra persona (un actor) cuando esta respondía incorrectamente a preguntas en un supuesto estudio de aprendizaje. Aunque los participantes sabían que estaban infligiendo dolor al otro individuo y que esta acción era inmoral, la mayoría obedeció las órdenes del investigador hasta niveles potencialmente peligrosos simplemente porque se les decía que lo hicieran. El efecto de autoridad ilustra cómo las personas pueden estar dispuestas a hacer cosas que consideran moralmente incorrectas o inapropiadas cuando una figura de autoridad les ordena hacerlo. Esta obediencia ciega a la autoridad puede ser problemática y ha sido estudiada en el contexto de eventos históricos como el Holocausto y otros actos atroces cometidos bajo la influencia de líderes o autoridades. Este fenómeno subraya la importancia de la ética y la responsabilidad personal en la toma de decisiones, incluso cuando se enfrenta a la presión de una autoridad superior. También destaca la necesidad de educación y conciencia sobre este efecto para que las personas sean capaces de resistir la obediencia ciega a órdenes que van en contra de sus valores y convicciones morales (Perez, 2020).
Sesgo optimista	Tendencia a generar expectativas mejores que la realidad. Las personas suelen sobrestimar la probabilidad de ocurrencia de eventos positivos y subestimar la probabilidad de eventos negativos en sus vidas. Los expertos también suelen sobrestimar los resultados positivos en sus predicciones acerca de asuntos específicos como el resultado de tratamientos médicos, inversiones y juicios.
Sesgo de sobreconfianza	Es la sobrestimación de las propias capacidades o cualidades, en comparación con otras personas o con el propio rendimiento real. Las personas suelen creerse 'mejor que el promedio' y sobrevaloran la justeza de sus predicciones, la eficacia de sus decisiones y la profundidad de su conocimiento.

Tipos de sesgos	Noción
Falacia de la planificación	Es la tendencia a creer que nuestros proyectos resultarán tal como los planeamos, a pesar de que proyectos similares han tomado mucho más tiempo. Los errores en la estimación del tiempo son mayores cuando planificamos la tarea como si se tratara de un caso único y simulamos escenarios futuros ideales sin prever obstáculos posibles.
Sesgo de aversión a la pérdida	Las personas tienden a ser más conservadoras en sus decisiones éticas cuando se enfrentan a la posibilidad de una pérdida, incluso si la decisión ética es la correcta desde un punto de vista moral. Esto puede llevar a la omisión de actos éticos que podrían ser socialmente beneficiosos.
Sesgo de estereotipo	Los estereotipos pueden influir en las decisiones éticas al llevar a juicios parciales o discriminación. Por ejemplo, un estereotipo negativo sobre un grupo de personas podría influir en una decisión ética, como la contratación o el trato justo.

En cualquier programa de cumplimiento, para la promoción de una cultura ética, es necesario considerar los sesgos cognitivos y las influencias situacionales en la toma de decisiones éticas, ya que los sesgos hacen parte de los riesgos éticos dentro de una organización. Por ello, dentro de los programas de cumplimiento, se hace necesaria la identificación de sesgos cognitivos que podrían llevar a comportamientos éticamente cuestionables por parte de los empleados o la dirección.

En el contexto de promover una cultura ética, los oficiales de cumplimiento pueden:

- Educar a los empleados: Proporcionar formación y concienciación sobre sesgos cognitivos y cómo pueden influir en la toma de decisiones éticas. Esto puede ayudar a los empleados a reconocer y resistir la influencia de estos sesgos.
- Establecer políticas y procedimientos éticos: Colaborar en la creación y aplicación de políticas y procedimientos que fomenten la toma de decisiones éticas y proporcionen orientación sobre cómo abordar situaciones éticamente complejas.
- Supervisar y auditar el cumplimiento ético: Realizar auditorías y revisiones periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas éticas y detectar cualquier indicio de conducta inapropiada o sesgada.
- Fomentar una cultura de denuncia: Establecer canales seguros para que los empleados informen sobre preocupaciones éticas y garantizar que se tomen medidas adecuadas en respuesta a esas denuncias.

Ética y emociones sociales

Como se ha argumentado en este capítulo, el modelo de procesamiento dual ha subrayado la importancia de las emociones en la toma de decisiones, particularmente en el contexto ético. En la sección anterior, se destacó cómo los sesgos, que forman parte de los errores que surgen al procesar información de manera automática, influenciada en gran medida por la intuición y las emociones, pueden perjudicar la toma de decisiones éticas al afectar la percepción de lo correcto o incorrecto, justo o injusto. Sin embargo, existen otro grupo de emociones que pueden beneficiar las decisiones éticas. De acuerdo con las reflexiones de DAMASIO (2007), la ética no se limita únicamente al conocimiento y el razonamiento, ya que las emociones desempeñan un papel fundamental en la configuración del comportamiento ético. Específicamente, las emociones autoconscientes, como la vergüenza, la culpa y el orgullo, son componentes esenciales para evaluar nuestras acciones en relación con los valores y estándares sociales. Estas emociones, relacionadas con nuestro sentido de sí mismo y con la conciencia de las reacciones de los demás hacia nuestros comportamientos, se consideran una parte integral de las emociones sociales o morales y desempeñan un papel central en el proceso de toma de decisiones éticas.

Las emociones autoconscientes, son más complejas, porque implican un componente cognitivo, como la autorreflexión y la evaluación. Desempeñan un papel crucial en el sistema moral humano, ya que influyen en nuestras intenciones y comportamientos morales. Por un lado, la vergüenza es una emoción autoconsciente que surge de una sensación de fracaso o insuficiencia en relación con las normas o expectativas sociales. La culpa, por otro lado, es una emoción autoconsciente que surge de un sentido de responsabilidad por una mala acción o daño causado a otros. Finalmente, el orgullo, es una emoción autoconsciente que surge de una sensación de logro o éxito en relación con objetivos personales o sociales.

Para Tomasello (2019), las emociones autoconscientes son un componente clave del desarrollo humano y la cognición social, debido a que requieren autoconciencia e implican evaluarse a uno mismo en relación con normas sociales o culturales. Estas emociones juegan un papel importante en el desarrollo social y moral humano. Este autor ha demostrado que la vergüenza y la culpa, comienzan a surgir en los niños pequeños, y que los niños se vuelven cada vez más conscientes de las normas sociales y de sus propias acciones en relación con estas normas a medida que se desarrollan. Además, ha enfatizado la importancia de la empatía y la toma de perspectiva en el desarrollo de las emociones autoconscientes, señalando que los niños comienzan a sentir vergüenza o culpa cuando pueden imaginarse a sí mismos desde la perspectiva de los demás y comprender las expectativas y normas sociales. Por ello, subraya el papel de la socialización en el desarrollo de las emociones autoconscientes. Los niños aprenden sobre normas sociales y comportamientos aceptables a través de interacciones con cuidadores, compañeros y el entorno social más amplio, pero destaca que la expresión y comprensión de las emociones autoconscientes pueden verse influenciadas

por factores culturales, y de esta forma las diferentes culturas pueden tener distintas normas y expectativas, lo que puede afectar la forma en que se experimentan y expresan estas emociones.

De otro lado, la investigación empírica respalda la idea de que cuando una persona se enfrenta a una violación de una norma social, experimenta una respuesta afectiva negativa, como la culpa, la vergüenza o el orgullo, incluso cuando no existen sanciones externas o cuando otros también se apartan de la norma social. Estas emociones son esenciales porque surgen de la autorreflexión y la autoevaluación, proporcionando retroalimentación inmediata sobre nuestras decisiones éticas y ejercen influencia sobre nuestras elecciones morales. Además, estas emociones pueden anticiparse al considerar alternativas de comportamiento o basarse en experiencias pasadas similares, lo que las convierte en un factor significativo en nuestras elecciones y comportamientos morales (Tangney, 1999; Tangney, Stuewig y Mashek, 2007; Adams, Hurst y Sintov, 2020; Bagozzi, 2006).

Específicamente, la culpa y la vergüenza pueden desempeñar un papel importante en la orientación de las decisiones éticas. Ambas emociones están relacionadas con la evaluación negativa de la conducta, pero lo hacen de diferentes maneras. La culpa es una emoción interna que se experimenta cuando una persona cree que ha hecho algo mal. Se asocia con sentimientos de remordimiento, arrepentimiento y autocastigo. La culpa puede motivar a las personas a corregir sus errores y a actuar de manera más ética en el futuro. Por el contrario, la vergüenza es una emoción externa que se experimenta cuando una persona cree que ha sido juzgada negativamente por los demás. Se asocia con sentimientos de humillación, inferioridad y aislamiento. La vergüenza puede motivar a las personas a evitar el comportamiento que les hace sentir avergonzados, incluso si ese comportamiento no es en realidad incorrecto (Tangney, Stuewig y Mashek, 2007; Lewis, 2008; Tracy, Robins y Tangney, 2007).

Tanto la culpa como la vergüenza pueden ser útiles para fomentar el comportamiento ético, al ayudar a las personas a reflexionar sobre sus acciones y a tomar decisiones coherentes con sus valores morales. No obstante, es importante tener en cuenta que estas emociones también pueden ser perjudiciales, ya que, por ejemplo, la culpa excesiva puede conducir a la autocompasión y al aislamiento, mientras que la vergüenza excesiva puede llevar a la evitación social y a la depresión.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo la culpa y la vergüenza pueden guiar las decisiones éticas:

Una persona que siente culpa por haber robado dinero puede devolver el dinero y disculparse por su comportamiento.

Una persona que siente vergüenza por haber sido descubierta mintiendo puede decidir ser más honesta en el futuro.

Una persona que siente culpa por haber sido cruel con un compañero de trabajo puede intentar disculparse y reparar la relación.

Es relevante destacar que la inclinación de una persona a experimentar estas emociones autoconscientes, como la vergüenza, la culpa o el orgullo, puede variar considerablemente. Algunas personas pueden ser naturalmente más propensas a estas emociones, mientras que otras pueden encontrar dificultades para experimentarlas. Esto implica que las personas que son naturalmente propensas a estas emociones pueden ser más sensibles tanto a anticiparlas como a experimentarlas en respuesta a situaciones éticas, especialmente cuando se trata de decisiones morales y transgresiones.

Además de la inclinación, la intensidad con la que una persona experimenta estas emociones es relevante. La intensidad del afecto, que abarca aspectos como la intensidad negativa, la reactividad y la intensidad positiva, también influye en la toma de decisiones éticas. Las investigaciones sugieren que cuando la violación de una regla ética provoca emociones negativas intensas, las personas tienden a preferir comportamientos éticos en lugar de transgresiones. En otras palabras, tanto la inclinación como la intensidad de las emociones autoconscientes desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones éticas y en la elección de comportamientos éticos.

Para aprovechar el poder de las emociones autoconscientes en la promoción de la ética, existen diversas acciones que podemos emprender, entre ellas:

- Educar a las personas sobre la importancia de la ética, promoviendo la comprensión de cómo las emociones influyen en nuestras decisiones éticas.
- Fomentar entornos que promuevan la empatía y la comprensión, creando espacios donde las personas puedan conectarse emocionalmente con los demás y comprender sus puntos de vista.
- Desarrollar sistemas de incentivos que premien el comportamiento ético, reconociendo y recompensando las acciones éticas y las decisiones motivadas por la empatía y otras emociones morales.

Al comprender completamente el impacto de las emociones en la ética y tomar medidas concretas para promover comportamientos éticos, podemos contribuir a la construcción de un mundo más ético y compasivo.

Conclusiones

La ética es fundamental en la fundamentación de las prácticas de cumplimiento. En la actualidad, el cumplimiento normativo se ha convertido en un pilar esencial de la gestión empresarial. Tanto la ética como el cumplimiento normativo forman la base de una cultura corporativa sólida, arraigada en valores como la integridad y la ética.

El cumplimiento normativo desempeña un papel crucial en la prevención de sanciones legales y financieras. Por otro lado, los valores éticos son esenciales para construir una reputación positiva y mantener la confianza de clientes, empleados y accionistas. Sin embargo, tanto el cumplimiento como la ética son intrínsecamente humanos, y es por eso que es vital que los programas de cumplimiento, tanto en el ámbito público como privado, comiencen a considerar la influencia de los factores psicológicos en ambos aspectos. Deben equilibrar el cumplimiento normativo con los valores éticos, ya que una cultura corporativa excesivamente legalista puede socavar la creación y el mantenimiento de una cultura basada en valores y una cultura corporativa demasiado centrada en los valores éticos puede exponer a la empresa a responsabilidad legal o sanciones.

Pero, ni la comprensión y apreciación de los principios morales ni el mero hecho de que una regla esté escrita garantizan necesariamente el cumplimiento de las regulaciones y leyes de la sociedad. Cumplir y emitir juicios éticos implica una combinación de procesos cognitivos y emocionales, que permiten prever consecuencias futuras, priorizar valores éticos, retrasar la satisfacción inmediata, promover la sensibilidad hacia cuestiones éticas y desarrollar un método para explorar los aspectos éticos de una decisión y ponderar las consideraciones que deberían afectar nuestra elección de un curso de acción.

Al comprender estas condiciones y desarrollar un método para la toma de decisiones éticas, las organizaciones pueden crear programas de cumplimiento más efectivos. Estos no solo buscan garantizar el cumplimiento de las regulaciones, sino también fomentar un comportamiento ético real, estableciendo una sólida cultura ética en la organización que reduzca las posibilidades de que los empleados se involucren en conductas poco éticas o ilegales. Esto, a su vez, disminuye el riesgo de incumplimiento normativo.

En resumen, cuando los programas de cumplimiento consideran los factores psicológicos que afectan el comportamiento ético, aumentan las posibilidades de éxito en el cumplimiento. Las organizaciones que se comprometen con la ética desde una perspectiva psicológica y neurocientífica tienen más probabilidades de:

- Evitar el incumplimiento normativo
- Construir una sólida reputación y confianza
- Ser más proactivas en su compromiso con la responsabilidad social corporativa.

Referencias

Adams, I.; Hurst, K. y Sintov, N. (2020). Experienced guilt, but not pride, mediates the effect of feedback on pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, vol. 71, p. 101476.

- Araujo Durán, I.; Lara Martínez, A. (2018). *Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales*. [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma del Caribe.
- Atari, M., Haidt, J., Graham, J., Koleva, S., Stevens, S. T., y Dehghani, M. (2023). Morality beyond the WEIRD: How the nomological network of morality varies across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Bagozzi, R. (2006). The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7). 453-457.
- Bechara, A. y Damasio, A. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, 2005, 52(2). 336-372.
- Bressler, S. y Menon, V. (2010). Large-scale brain networks in cognition: emerging methods and principles. *Trends in cognitive sciences*, 14(6), 277-290.
- Birnberg, J. G., y Ganguly, A. R. (2012). Is neuroaccounting waiting in the wings? An essay. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 1-13.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J., y Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of business ethics*, 6, 265-280.
- Cowell, J. M., Lee, K., Malcolm-Smith, S., Selcuk, B., Zhou, X., y Decety, J. (2017). The development of generosity and moral cognition across five cultures. *Developmental science*, 20(4), e12403.
- Damasio, A. (2007). Neuroscience and ethics: intersections. *The American Journal of Bioethics*, 7(1), 3-7.
- Deciu, V. (2022). Psychological Factors to Consider When Adopting an Ethics and Compliance Program. *Psychology*, 13(1), 89-100.
- Dronkers, N., y Baldo, J. (2009). *Encyclopedia of neuroscience* (Vol. 2). L. R. Squire (Ed.). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Tank, A. K., y Farrell, A. M. (2022). Is neuroaccounting taking a place on the stage? A review of the influence of neuroscience on accounting research. *European Accounting Review*, 31(1), 173-207.
- Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 255-278.
- Greene, J. (2013). *Moral Tribes: Emotion, Reason, and the Gap Between Us and Them* (NY: The Penguin Press, 2013).
- Greene, J. (2007). Why are VMPFC patients more utilitarian? A dual-process theory of moral judgment explains. *Trends in cognitive sciences*, 11(8), p. 322-323.

- Guzmán, R. A., Barbato, M. T., Sznycer, D., y Cosmides, L. (2022). A moral trade-off system produces intuitive judgments that are rational and coherent and strike a balance between conflicting moral values. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(42), e2214005119.
- Haidt, J. (2022). Forward, for Connections between ethics and moral psychology. Studies around the work of Jonathan Haidt". *Revista de humanidades de Valparaíso*, 19, p. 13-14.
- Haidt, J. y Joseph, C. La mente moral: cómo cinco grupos de intuiciones innatas guían el desarrollo de varias virtudes, e incluso algunos módulos, específicos a la cultura. *Revista de humanidades de Valparaíso*, 19, p. 313-348.
- Hauser, M. (2006). *Moral minds: How nature designed our universal sense of right and wrong*. Ecco/HarperCollins Publishers.
- Hauser, M., Chomsky, N.; Fitch, W. (2002). Tecumseh. The faculty of language: what is it, who has it, and how did it evolve? *Science*. 298, no 5598, p. 1569-1579.
- Immordino-Yang, M. y Damasio, A. (2007). We feel, therefore, we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, brain, and education*, 1(1), p. 3-10.
- Kahneman D., Frederick S. (2002). Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgement. In *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, ed. T Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman, pp. 49-81. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
- Kahneman D., Frederick S. (2005). A model of heuristic judgment. In *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*, ed. K Holyoak, RG Morrison, pp. 267-94. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological review*, 80(4), p. 237.
- Kahneman D., Slovic P. y Tversky A. (1982). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Katz, T.; Kushnir, T. y Tomasello, M. (2024). Children are eager to take credit for prosocial acts, and cost affects this tendency. *Journal of Experimental Child Psychology*, vol. 237, p. 105764.
- Killen, M. y Dahl, A. (2020). The moral obligations of conflict and resistance. *Behavioral and Brain Sciences*. vol. 43.
- Krueger, F., y Hoffman, M. (2016). The emerging neuroscience of third-party punishment. *Trends in neurosciences*, 39(8), 499-501.
- Kunard, L. y Moe, C. (2015). Procedural justice for law enforcement: An overview. *Washington: Office of Community Oriented Policing Services*.
- Lewis, M. (2008). *Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt*.

- Moll, H., Nichols, R. y Mackey, J. (2021). Rethinking human development and the shared intentionality hypothesis. *Review of Philosophy and Psychology*. vol. 12, p. 453-464.
- O'Brien, P. (2018). Procedural Fairness: Convergence in process. *CPI Antitrust Chronicle*.
- Paruzel, A., Steinmann, B., Nübold, A., Ötting, S. K., y Maier, G. W. (2016). Psychological Contributions to Competition Law *Compliance*. Competition Law *Compliance* Programmes: An Interdisciplinary Approach, 215-241.
- Perez, J. (2020). *Compliance y cultura ética: sesgos y nudges Compliance and ethical culture: biases and nudges*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8152985>.
- Reutskaja, E., Iyengar, S., Fasolo, B., y Misuraca, R. (2020). *Cognitive and affective consequences of information and choice overload*.
- Rogers-Carter, M. y Christianson, J. P. (2019). An insular view of the social decision-making network. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 103, 119-132.
- Takigawa, T. (2014). Enforcement, Competition Law. *CPI Antitrust Chronicle*.
- Tangney, J., Stuewig, J. y Mashek, D. J. (2007). What's moral about the self-conscious emotions. *The self-conscious emotions: Theory and research*. p. 21-37.
- Tangney, J. (1999). The self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment and pride.
- Tomasello, M. (2018). The normative turn in early moral development. *Human Development*, 61(4-5), 248-263.
- Tomasello, M. (2020). The moral psychology of obligation. *Behavioral and Brain Sciences*, 43, p. e56.
- Tomasello, M. (2013). Vaish, A. Origins of human cooperation and morality. *Annual review of psychology*, vol. 64, 231-255.
- Tomasello, M. (2019). *Becoming human: A theory of ontogeny*. Harvard University Press.
- Tracy, J., Robins, R. y Tangney, J. (ed.). (2007) *The self-conscious emotions: Theory and research*. Guilford Press.
- Yoder, K. y Decety, J. (2018). The neuroscience of morality and social decision-making. *Psychology, Crime & Law*, 24(3), 279-295.