

Desconexión moral en las organizaciones: un acercamiento a la cultura organizacional

*Karina Montiel González
Nefthalí Parga Montoya*

Introducción

El estudio de la cultura organizacional y cómo influye el clima de las organizaciones en el desempeño de los integrantes de una organización, se relaciona indudablemente con los valores que en esta se promueven, pues se encaminan hacia la misión y los objetivos que busca la organización. La figura del líder aparece como la del guía, al mismo tiempo como una entidad, es decir se percibe como quien marca las pautas a seguir para que la organización funcione, por lo tanto, el perfil de este debe ser de tal manera que se identifique con el equipo con el que colabora y con la organización misma (Yopan *et al.*, 2020).

La importancia de la transmisión de la cultura organizacional a los integrantes de la organización apegado al comportamiento ético se reconoce como vital en tanto que, reconoce las consecuencias de su actuar y se hace responsable de ellas, de

lo contrario los mecanismos tanto de desconexión moral como de comportamientos poco éticos comienzan a ser comunes dentro de las organizaciones generando así, una serie de situaciones poco provechosas dentro del clima organizacional (Juárez *et al.*, 2024). Este ensayo tiene como objetivo realizar una disertación teórica, sobre la desconexión moral dentro de las organizaciones como herramienta para medir el clima organizacional y atender mejoras dentro de las organizaciones.

Del cultivo moral a la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional tiene su génesis en las interacciones sociales vinculadas al trabajo que van más allá de los vínculos que se establecen por afinidad, antes bien, sugiere otro tipo de escenarios que se comparten en sociedad, asunto que emana de la necesidad que se tiene de compartir algo más allá del espacio físico (Engels, 1891). La comprensión del término cultura es polisémico, distinguiendo una diversidad de connotaciones que surgen desde lo antropológico, es en el punto en el cual las interacciones sociales se vuelcan a lo sociotécnico (Engels, 1891) y es en este punto en donde podemos visibilizar los orígenes de lo que conocemos como cultura organizacional.

El asunto de la cultura como un concepto general, se erige hacia la semántica del concepto de cultivo, es decir, aquello que se siembra, entendiendo, a manera de analogía que sembrar en este contexto, se relaciona con un conjunto de rituales que se comparten dentro de un determinado grupo (Engels, 1891), para que estos rituales lleguen a ser lo que son, o sea, parte de una cultura, su principal relación se vislumbra directamente con los sujetos que forman parte de una comunidad.

¿Cómo es que la cultura adquiere sentido para un individuo? Para tener una explicación más profunda de por qué le damos sentido a los contenidos de la cultura, ilustrativamente atenderemos a la teoría del desarrollo moral, que señala que para que una conducta social adquiriera un significado para un individuo, debe haberla experimentado (Barra Almagiá, 1897). La experiencia de una acción que ha de legitimarse como aceptable o no dentro de una célula social va a dar paso a la construcción de la cultura, pues, va a determinar los parámetros para actuar de un determinado grupo.

Por ejemplo, el arte como parte de la cultura, comparte una visión de la realidad que se ajusta a la percepción de la artista misma que el espectador percibe y adhiere a aquello que considera en armonía con sus valores estéticos, un asunto similar surge con la conducta moral que, al tenor del desarrollo moral proviene del aprendizaje de los individuos (Linde, 2010).

El sentido que un acto moral va a tener para un sujeto, viene de la experiencia que en la teoría de Luis Villoro nos lleva al concepto de vivencia (Villoro, 2017); la vivencia le da sustancia a aquello que se valora, si hablamos en términos de valor moral que dibuja una conducta aceptable, el individuo va a considerar lo aceptable en términos de su vivencia, y tiene todo el sentido: aquello que tiene a bien ser valorado es porque en la práctica tiene cierto grado de afinidad con nosotros.

La identificación de lo aceptable y por ende de lo no aceptable, alejándonos de la categoría de lo que es bueno o malo, en términos sociales se da en el mismo cause de la construcción de la cultura y de los códigos morales, pues la repetición forma también parte del camino de la preformación moral (Villoro, 2017), la expresión popular “a donde fueres, haz lo que vieres” encierra el significado de la repetición en términos de moralidad, pues atienden a la importancia del ritual y de cómo los sujetos ajustan aquellas conductas que son parte de una comunidad a las suyas, ya sea porque por vivencia adquieren significado o porque es algo que se ha cultivado repetitivamente y por ende ha enraizado una costumbre.

Hablar de la adhesión moral en las interacciones sociales y los comportamientos costumbristas, da ya cuenta de las normas de grupo necesarias para que las organizaciones sociales funcionen, que si bien no son explícitas, al menos si hablamos de aquello que no está escrito y que es entendido por quienes conforman un grupo habla del *cultivo moral* compartido, es decir, desde etapas muy tempranas de la infancia comenzamos a compartir valores, a través de la réplica de la conducta de nuestros semejantes y de nuestros cuidadores (Carpendale, 2000).

Un claro ejemplo de lo anterior se retrata al interior de los ambientes escolares, en donde las conductas costumbristas refieren, en su mayoría, a la imitación de otros sin un cuestionamiento previo o posterior de la conducta imitada ya que su finalidad se encuentra en el reconocimiento del grupo o de quienes representan un autoridad (Rodorigo y Aguirre-Martín, 2020) así pues el culti-

vo de lo moral expresa la génesis de las asociaciones que hacemos con otros y como es que encuentran su *sentido* en lo axiológico.

Esta analogía nos permite comprender cómo es que las asociaciones entre individuos parte de principios fundamentales no escritos, que demarcan lo permitido entre las interacciones sociales, y este *proceder* configura lo que más adelante se puede visibilizar dentro de las organizaciones sociales en sus distintas naturalezas (Cortina, 1995), dichas organizaciones se sustentan en las construcciones de la realidad vinculadas a creencias y valores compartidos, que orientan el comportamiento, a diferencia del esquema anterior en donde lo aceptable es lo que dirige el comportamiento de quienes pertenecen a un determinado grupo social, cuando se trata de organizaciones de carácter empresarial, se subraya una figura crucial que encamina el comportamiento de los integrantes de esta organización, dicha figura es la del líder (Rocha Gómez *et al.*, 2021).

La importancia del liderazgo destaca en el contexto empresarial a diferencia del social porque al existir una misión y una visión dentro de la empresa, es menester que los esfuerzos de los integrantes de la organización se encaminen en un mismo sentido (Villa Panesso, 2021) en este caso, el cultivo del que hablábamos con respecto a los aspectos morales, se desarrolla a partir de lo que se define como los valores de la organización, que emanan de sus fines y objetivos (Valbuena *et al.*, 2006), mismos que se incorporan sustancialmente a los individuos pertenecientes a una organización a través de significaciones previas de lo aceptable y lo no aceptable dentro de un contexto social.

La pertinencia del cultivo organizacional y de la figura de un líder que motive al equipo de trabajo a seguir y perseguir los ideales axiológicos de una organización es vital, pues el análisis de la cultura organizacional señala que las creencias y normas adquiridas socialmente, tienen especial influencia en el desempeño de las empresas (Rocha Gómez *et al.*, 2021), en este sentido la cultura organizacional va más allá de constituir el sistema simbólico de una empresa, antes bien, se reconoce como la directriz misma de la organización.

Consecuente con ello para que la cultura organizacional, a partir del planteamiento y búsqueda de los objetivos de la organización pueda llevar a bien sus objetivos requiere de las virtudes por excelencia del ser humano la cooperación y la toma de decisiones (Cortina, 2017), en este sentido, debe hacerse notar que, la capacidad de cooperar y la facultad de tomar decisiones son parte de aquello que caracteriza a los seres humanos, sin embargo, dicha caracte-

rística no supone que, por naturaleza todo individuo tenga a bien ejecutar una o ambas virtudes (Cortina, 2017).

Recitar un manifiesto de normas a considerar y de valores medulares en una actividad no va a suponer que, el cultivo de valores esté dado por sí y que un sujeto en plena capacidad de sus facultades y capacidades esté dispuesto a actuar de una manera determinada, pues supone una operación mucho más compleja que esto (Cortina, 2012). Para que un valor e incluso una motivación moral se dé se requiere de la vivencia, en el contexto empresarial la vivencia sugiere una dificultad, pues requiere que el individuo dé significado a una actitud positiva después de experimentarla, misma que perfilaría su comportamiento, pero no le daría sentido antes de llevar a cabo su labor, y en este aspecto su motivación moral se vería orientada por la creencia (Villoro, 2017), el problema de la motivación a partir de la creencia es la dificultad de transmitirle pues, la creencia proviene de una disposición particular que se sujeta al estado mental individual de los sujetos (Villoro, 1996).

Es por esto por lo que, la figura del líder se convierte en medular en el desarrollo de las organizaciones, puesto que se perfila como el faro que dilucida, por una parte, los ideales de la organización y, por otro, lo aceptable para los integrantes de una organización.

Liderazgo y moralidad

Como hemos mencionado en el contexto de la cultura organizacional consideraremos a la organización como una cultura *per se*, ya que, si bien el sistema de valores individual emana de otros contextos, en el ámbito empresarial es en la organización en donde encuentra una oportunidad para reajustarse, como una suerte de transvaloración (Yopan *et al.*, 2020), en este como en otros escenarios de aprendizaje, la figura del guía es de vital importancia es por eso que el líder adquiere un énfasis especial, pues a partir del sistema de valores que se define como la serie de pautas de conducta, ritos, costumbres, normas de conducta, creencias entre otras características (Vesga, 2013), asunto que reconoce las hebras más profundas dentro de una organización pues es de aquí de donde de todo el engranaje de esta comienza a funcionar.

Por tanto, el éxito del funcionamiento al interior y exterior de una organización depende de cómo es que la cultura organizacional se comparte entre

quienes forman parte de esta, así como la influencia del líder que se perfila, a través de una serie de características tales como: carisma, visión, inteligencia social, complejidad cognitiva y conductual (López-Lemus *et al.*, 2020), ello de la mano con la capacidad para anticiparse al futuro, el desarrollo de estrategias y así también de la flexibilidad para el trabajo colaborativo (Juárez *et al.*, 2024), esto construye una visión general, pues existen perfiles diversos sobre los tipos de liderazgo y, por tanto, el perfil que debe tener un líder.

Perfilar la figura del líder permite reconocer la guía moral del entorno organizacional pues, representa para los colaboradores el modelo a seguir, como sucede análogamente con las figuras educativas a lo largo de nuestra infancia: los primeros valores los adquirimos por imitación, pues reconocemos lo aceptable en lo social cuando alguna figura de autoridad, en este caso los cuidadores lo reconocen como tal (Carpendale, 2000), la misma operación sucede dentro de los entornos empresariales con la figura del líder debido a su función, si bien esta figura no se compone de un solo individuo, se considera una entidad, pues los valores compartidos perfilan su personalidad (Juárez *et al.*, 2024).

Ahora bien, reconocidas las características generales de la figura del líder, hemos de analizar el impacto que este tiene en los colaboradores al transmitir los ideales de la empresa tanto en práctica como de forma actitudinal, pues la interpretación de la conducta organizacional saludable emana del liderazgo positivo (Sánchez Montero *et al.*, 2021), que le da el sentido humano a las organizaciones más allá del sentido comercial que en su génesis persigue.

El motor del liderazgo positivo proviene de la aplicación de principios de conducta de psicología positiva, pues se cimienta en emociones positivas y en interacciones de apoyo mutuo (Cameron, 2013), mismas que, promueven nexos de confianza necesarios para llevar a bien el trabajo colaborativo, si partimos del principio que señala la habilidad innata para colaborar entre los individuos (Cortina, 2017), hemos de señalar que bajo el ambiente adecuado han de generar resultados favorables para las organizaciones, pues invertir esfuerzos intencionales en que los colaboradores tengan un entorno positivo impactan en la sensación de bienestar y la efectividad operacional, así como en la integración de los colaboradores (Sánchez Montero *et al.*, 2021) y, por tanto, en la generación de buenos resultados.

En este sentido, la cultura organizacional a la par de la figura de líder en un marco de sinergia, reconoce la potencialidad de llevar a bien los procesos colectivos en un marco humanista y con valores sólidos, bien cimentados y

con una ruta clara hacia objetivos bien definidos, que esta fórmula contenga en sí misma alguna deficiencia o desconexión puede comprometer en mayor o menor medida la percepción y desempeño de los colaboradores y por consecuencia los resultados de las encomiendas de la organización (Sánchez Montero *et al.*, 2021).

Si bien la figura de liderazgo tiene ya de por sí una carga moral por lo que representa, es importante reconocer el papel medular que tiene en el buen funcionamiento de la organización, y la importancia de la coherencia entre este y los objetivos que se persiguen, sin embargo, la encomienda no resulta sencilla debido a la diversidad de percepciones morales que han de desenvolverse en un entorno (López-Lemus *et al.*, 2020), así como las motivaciones individuales y otra serie de factores que no pueden controlarse; aun así, es importante dilucidar la necesidad de abrir la reflexión en este tenor para la mejora del clima dentro de las organizaciones evitando o solucionando problemas que derivan del entorno.

Desconexión moral, ¿un problema en las organizaciones?

Como hemos mencionado la transmisión de la cultura organizacional a los integrantes de una organización depende de más de un factor y la adaptación de un valor a la moral individual, es decir, no depende de la voluntad, sino de un proceso cognitivo complejo, por lo tanto, es menester reconocer que, en las organizaciones como en los contextos sociales comunes, el asunto de la moral se vuelve complejo cuando existe inconsciencia moral.

Para poder comprender por qué eso es un problema explicaremos los requisitos para que un acto moral sea considerado como tal, en un sentido simple un acto moral es aquello que se realiza en un entorno social (Cortina, 2012) y para que sea considerado de esta manera requiere en primera instancia debe ser voluntario emanando de una decisión propia del actuar, justificado es decir, tendría que estar en concordancia con el sistema de valores individual y, por último, debe ser consciente (Cortina, 2017).

La importancia de la consciencia en los actos morales se vincula con la intención (Villoro, 2017), puesto que determina la voluntad para actuar del sujeto, en la toma de decisiones en las organizaciones, es vital comprender este aspecto, pues las afecciones de las malas decisiones transgreden el plano indi-

vidual. Si bien se asume de acuerdo a la teoría del desarrollo moral propuesta por Kohlberg que todo ser humano se encuentra en constante progreso moral y ello corresponde a las etapas de desarrollo cognitivo (Salkind, 2013) esto no necesariamente representa la realidad.

El concepto de desconexión moral enuncia la carencia de consciencia sobre las implicaciones de los propios actos en una dimensión moral (Newman *et al.*, 2020), este concepto fue originalmente desarrollado por Bandura (1986), que comprende este fenómeno a partir de mecanismos cognitivos que permiten al sujeto disgregar su moral interna y noción ética con comportamientos poco éticos sin que ello represente ningún tipo de arrepentimiento (Bandura, 1986), atribuyendo las razones de su actuar a agentes externos que otorgan la responsabilidad a otros y, por lo tanto, distan de la autonomía, que es medular para la toma de decisiones con conciencia moral.

La estructura de los mecanismos de desconexión moral propuesto por Bandura (1986), se divide en 8 a saber, son justificación moral (que se refiere a la propia validación de la acción moralmente incorrecta), lenguaje eufemístico (sustenta el intento de justificación de acciones que son moralmente malas dependiendo de cómo las nombren), desplazamiento de la responsabilidad (atiende la separación de la acción inmoral minimizando la participación en ella u otorgando la responsabilidad a otros), difusión de la responsabilidad (corresponde a la repartición de la responsabilidad de una acción cuando se trata de una acción inmoral realizada en grupo), distorsión de las consecuencias (minimización de las consecuencias del actuar que se sabe cómo inmoral), atribución de la culpa (la consideración del ejecutor de una mala acción como víctima creyéndose de alguna manera obligado a la realización de la acción, atribuyendo la culpa a otro), deshumanización (es la visibilización del otro en estado salvaje, animal, con cierto grado de crueldad y por lo tanto restarle la responsabilidad de acciones poco éticas por esta razón al grado de justificarle) y comparación ventajosa (agrandar otras conductas inmorales o negativas, con el fin de minimizar la propia acción haciéndola parecer como menos perjudicial o benéfica (Bandura, 1986).

Estos mecanismos no son producto de una manifestación espontánea, sino que corresponden a un proceso en el cual los individuos tienen a considerarlo como un hábito debido a la reincidencia de estas conductas en su entorno, así como las creencias que las legitiman, desactivando las autorregu-

laciones que, en un periodo previo le dieron sentido a sus estructuras morales (Tsang, 2002).

La desconexión moral, podría ser un agente que permita explicar aquellas conductas de los seres humanos que puedan considerarse como inmorales, pues, bajo el análisis de estos mecanismos y su manera de funcionar (Martínez-González *et al.*, 2020), podemos recurrir a ello como aquello que motiva las conductas poco éticas desconectando a los sujetos de conductas pro sociales como podrían ser la de ayudar a otros o colaborar en equipo simplemente porque a la luz de sus mecanismos de desconexión moral su actuar no es moralmente incorrecto lo cual puede representar en el entorno social algo susceptible de ser imitado por otros.

En este sentido algunos escándalos tales como los emanados del esquema Ponzi dan fe de mecanismos de desconexión moral, tales como la atribución de culpa (Bandura, 1986), en donde, en este contexto se asume que es culpa de quién confía su inversión que esta se haya perdido, y no de quien hace mal manejo del recurso, por tanto la desconexión moral supone un quebrantamiento tal que, después del acto el sujeto se separa de las consecuencias de su acción sacándolas del panorama y por tanto escapando de la responsabilidad desde diversos mecanismos que le permiten disuadir y ocultar las repercusiones de su actuar.

Atender a los mecanismos de desconexión moral en este contexto, puede deberse a la protección del mismo individuo, ante sentimientos como la vergüenza o la culpabilidad, por sus acciones, dichos sentimientos en el entorno social se vinculan en un principio con la exclusión social por estar relacionados con lo indeseable, por tanto, en la anulación del otro (Foucault, 2018), ya que el escrutinio público ha sido históricamente un sentimiento no grato, esta dualidad entre la protección ante lo vergonzoso y lo culposos, se describe como una conducta socialmente desviada pues, a diferencia de lo aprendido en los primeros procesos de socialización, lo aprendido es plenamente ignorado sin consciencia de ello, ya que como hemos mencionado, es a partir de la inconsciencia como operan estos mecanismos a nivel cognitivo siendo este su principal motor y justificada fuera de los principios morales del individuo.

Lo anterior, no quiere decir que el desarrollo moral, así como, la consciencia del individuo sobre su actuar moral, vaya en decremento o que se frene en algún momento, sino que existen algunas variables en el entorno bajo las cuales un sujeto desarrolla los mecanismos de desconexión moral, que invisibili-

zan las consecuencias negativas de sus actos y que lo motivan a actuar de forma poco ética (Newman *et al.*, 2020). En el contexto del ámbito organizacional la desconexión moral puede abrir panoramas de interés como el liderazgo, la cultura y el clima organizacional como factores de interés para que los valores compartidos de los integrantes de una organización converjan.

En este punto, la propensión de las personas a una desconexión moral en el según Moore (2015), puede verse propiciada por actitudes como el engaño, el desprecio social, la falta de ética entendiendo que estos factores pueden emanar de forma individual, en grupo o al interior de la organización (Moore, 2015). Esto puede dar sentido a problemas dentro de las organizaciones que se define como un conjunto de propiedades que son susceptibles de ser medidas dentro de un entorno laboral, mismas que pueden ser percibidas directa o indirectamente por los integrantes de una organización, afectan su motivación y su comportamiento (Méndez Bravo *et al.*, 2023), debido a que, de la mano de la cultura organizacional, son factores que determinan el desempeño del personal dentro de una organización.

De manera que, como lo hemos señalado con anterioridad, el cultivo organizacional no solo permite el funcionamiento de la organización sino también sus manifestaciones externas y los resultados de los colaboradores, definiendo casi por completo el éxito de las operaciones, de manera que, un problema de carácter cultural o de clima organizacional puede representar para las organizaciones un problema que afecta más allá de la colaboración interna. Apostar por el monitoreo como de la constante observación del entorno organizacional para mantener los estándares propuestos por la organización (Méndez Bravo *et al.*, 2023).

Por lo tanto, los mecanismos de desconexión moral que promueven las acciones sin asumir las consecuencias, así como el liderazgo confuso, conductas poco éticas, ambientes desfavorables para los colaboradores, así como las acciones injustificadas, se cualifican como problemas de las organizaciones que pueden estar ligadas, por su naturaleza a la desconexión moral (López-Lemus *et al.*, 2020). En este mismo tenor, la apuesta del presente se cimienta en el asunto de la desconexión moral como un factor a considerar como base de los factores que pueden afectar el desempeño de las organizaciones, partiendo del principio fundamental de que los recursos humanos que dicho sea de paso juegan un papel fundamental dentro de las organizaciones, son quienes ejecutan y planifican las actividades del día a día de las organizaciones (Yopan *et al.*, 2020).

Conclusiones

Partiendo de las prácticas ya establecidas dentro de la dinámica de las organizaciones, recurrir al análisis organizacional como herramienta para trabajar con los factores internos de la organización de la mano de la desconexión moral podría contribuir en la consolidación de comportamientos y actitudes de beneficio para la dinámica de las organizaciones (Newman *et al.*, 2020), puesto que diversos estudios, como los realizados por Robinson y O’Leary-Kelly, 1998, y Robinson *et al.*, 2014, consideran que los comportamientos en desapego a lo ético dentro de los entornos organizacionales tienen un impacto considerable en las actitudes, comportamientos y aprehensiones de los integrantes de una organización.

A partir de la teoría del aprendizaje y desarrollo moral el aprendizaje vicario o de observación tiene una influencia importante en los individuos (Carpendale, 2000), puesto que, los cimientos de nuestros sistemas de valores y comportamientos aceptables, parten de este principio, avanzados en la cognición individual, el comportamiento aceptable es aprendido en grupo, ya que al socializar, se precisa pertenecer a un grupo a partir de la imitación de comportamientos (Carpendale, 2000).

Es por esto que, analizar desde el interior las organizaciones precisa algo más que diagnósticos o mejoras continuas a partir de programas de capacitación en valores, lo primordial desde una mirada humanista, considera nuestra parte humana que es susceptible de cambios y que responde naturalmente a instintos, de manera que nuestro aspecto cognitivo reconoce en un entorno la dinámica aceptada, de igual forma la sensibilidad moral no surge de nacimiento, sino de la aprobación del entorno donde surge la dinámica aceptada (Cortina, 2012). Requiere una comprensión profunda del otro, más allá de la sociabilidad, sino como identidad de nosotros mismos, *entiendo al otro como yo* (Levinas, 1993), al desarrollar este grado de consideración ética es la sensibilidad moral de nuestro comportamiento dirigido a los demás. Así de esta forma, se adquieren el significado moral bajo las pautas de lo aceptable comprendiendo conceptos complejos como el de la bondad.

Ahora bien, si los compañeros fungen como referentes de conducta dentro de las organizaciones establecidas (Newman *et al.*, 2020), representan también los límites de lo permitido en un contexto ético, por tanto, la observación continua y adaptación paulatina de las áreas de oportunidad bajo el perfila-

miento del liderazgo ético (Hsieh *et al.*, 2020), podría representar una mejora en el clima organizacional y en la adaptación de la cultura organizacional de los colaboradores, pues los cambios abruptos y el replanteamiento de la cultura organizacional tienen en su contra problemas de resistencia al cambio o el rechazo de los colaboradores (Fernández, 2022). En consecuencia, para que un comportamiento ético se dé, debe pertenecer al contexto desde un origen natural para que el sistema de valores se desarrolle de manera más sencilla.

Considerando esto, más allá del aprendizaje instruccional con capacitaciones en materia de valores, el desarrollo de decálogos los que planteen lo aceptable dentro de las organizaciones, es importante reconocer otros aspectos que abren la reflexión al trabajo dentro de las organizaciones. Por una parte, poner en perspectiva el adecuado perfilamiento del liderazgo comprendiendo sus implicaciones y la importancia que se visibilice como un referente ético que comparta la misión y objetivos de la organización asumiéndose como en una entidad por sí misma que se asume como la responsable de la organización y de la guía, sumergiéndose en su función a través de la vivencia de los valores que reconoce como importantes en la práctica, para sí mismo y para otros. Por otro lado, visibilizar la importancia de reflexionar sobre las implicaciones que tiene el choque entre sistemas de valores distintos al interior de una organización así como la promoción de la integración entre miembros de un equipo a través de vivencias que le dé un verdadero significado a esa integración, podría representar la diferencia, pues recordemos que en un inicio esta es la manera en la que aprendemos y damos significado a lo que se considera aceptable.

Referencias

- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28), 2.
- Barra Almagiá, E. (1897). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 19(1), 7-18.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Carpendale, J. I. M. (2000). Kohlberg and Piaget on Stages and Moral Reasoning. *Developmental Review*, 20(2), 181-205. <https://doi.org/10.1006/drev.1999.0500>

- Cortina, A. (1995). Ética empresarial y opinión pública. *Claves de Razón Práctica*, 56, 48-75.
- Cortina, A. (2012). *Neuroética y neuropolítica: sugerencias para la educación moral*. Editorial Tecnos.
- Cortina, A. (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre*. Paídos. Madrid..
- Engels, F. (1891). *Origen de la familia, de la propiedad privada y del Estado*. Roja.
- Fernández, E. (2022). *La desconexión moral y su relación con las actitudes en el trabajo* *Moral disengagement and job attitudes*. 1-28.
- Foucault, M. (2018). *Historia de la locura*. Editorial Innisfree.
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. y Wang, C. C. (2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 799-812. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0464>
- Juárez, A., Junior, J. C., y Peralta, M. (2024). *Impacto del liderazgo en el comportamiento organizacional en la empresa Assio SAC*.
- Levinas, E. (1993). *Humanismo del otro hombre*. Siglo XXI editores.
- Linde, A. (2010). Síntesis y valoración de la teoría sobre el desarrollo moral de Lawrence Kohlberg. *Agora*, 29(2), 31-54. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=77869195&lang=es&site=ehost-live>
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., y Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70.
- Martínez-González, M. B., Robles-Haydar, C. A., y Alfaro-Alvarez, J. (2020). Moral disengagement concept and its contemporary manifestations. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra11), 349-361. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278382>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., y Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59-74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Moore, C. (2015). Moral disengagement. *Current Opinion in Psychology*, 6, 199-204.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., y Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 167, Issue 3). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>

- Robinson, S. L., y O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robinson, S. L., Wang, W., y Kiewitz, C. (2014). Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 123-143.
- Rocha Gómez, T., De Jesús, H., Betts, H., y Cardona-Arbeláez, D. (2021). Cultura organizacional en las empresas: conceptos, alcances y propuestas teóricas para su medición. *Gerencia Libre*, 8, 17-31. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522
- Rodorigo, M., y Aguirre-Martín, T. (2020). La educación social en los centros educativos institucionalizados posmodernos. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 25(25), 183-200. <https://doi.org/10.18172/con.3646>
- Salkind, N. (2013). Stages of Moral Development. *Encyclopedia of Human Development*. <https://doi.org/10.4135/9781412952484.n583>
- Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-563.
- Tsang, J.-A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25-50.
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Guillermo de Ockham: Revista Científica*, 11(2), 89-100.
- Villa Panesso, A. F. (2021). *Propuesta para el fortalecimiento de las competencias socioemocionales en docentes y directivos de una Institución Educativa por medio de Coaching y facilitación*.
- Villoro, L. (1996). *Creer, saber, conocer*. Siglo XXI editores.
- Villoro, L. (2017). *El poder y el valor: fundamentos de una ética política*. Fondo de Cultura Económica.
- Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>