

La cultura organizacional de la integridad y su impacto en las decisiones corporativas

Jesús A. Villegas Ruiz*
RVDM, nro. XV, 2025, pp. 279-312

Resumen: La cultura de integridad organizacional reúne conocimientos y prácticas que aseguran acciones éticas coherentes con los valores corporativos. Va más allá del cumplimiento normativo, pues integra ideales éticos y estándares que favorecen el éxito sostenible. Su influencia en la toma de decisiones corporativas exige contextos que faciliten el aprendizaje y líderes que actúen como modelos visibles. Aunque no existe evidencia concluyente de su relación directa con la rentabilidad, la integridad aporta beneficios clave: mejora la reputación, previene riesgos legales y fortalece el compromiso y sentido de pertenencia del personal. Al unificar a la organización en torno a un propósito común, se convierte en un elemento esencial para su desempeño y sostenibilidad institucional y su impacto positivo a largo plazo.

Palabras clave: Cultura de Integridad, Cumplimiento Normativo, Toma de Decisiones Corporativas.

The organizational culture of integrity and its impact on corporate decisions

Abstract: *The organizational culture of integrity brings together knowledge and practices that ensure ethical actions aligned with corporate values. It goes beyond regulatory compliance, as it incorporates ethical ideals and standards that support sustainable success. Its influence on corporate decision-making requires contexts that promote learning and leaders who act as visible role models. Although there is no conclusive evidence of a direct link to profitability, integrity offers key benefits: it enhances reputation, prevents legal risks, and strengthens employee commitment and sense of belonging. By unifying the organization around a common purpose, it becomes an essential element for institutional performance, sustainability, and long-term positive impact.*

Keywords: *Integrity Culture, Regulatory Compliance, Corporate Decision-making.*

Recibido: 21/11/2025
Aprobado: 27/11/2025

* Abogado de la Universidad Central de Venezuela. Maestría en Derecho Americano, Universidad de Boston. Maestría en Derecho Comparado, Universidad de Pensilvania, Especialista en Derecho Administrativo por la Universidad Central de Venezuela, y MBA del IESA. Profesor en las universidades Central de Venezuela, Católica Andrés Bello, Monteávila y en el IESA. Socio de la firma internacional de abogados Baker McKenzie donde desarrolla su práctica profesional en asesoría corporativa, regulatoria y de cumplimiento para empresas nacionales y extranjeras. Agradecimiento especial a Cristina Alfonso por la revisión de la versión final de este ensayo.

La cultura organizacional de la integridad y su impacto en las decisiones corporativas

Jesús A. Villegas Ruiz*
RVDM, nro. XV, 2025, pp. 279-312

SUMARIO:

INTRODUCCIÓN. 1. *Aproximación conceptual.* 1.1. *La noción de cultura organizacional.* 1.2. *El cumplimiento normativo.* 1.3. *Definición de integridad.* 1.4. *Definición de cultura de integridad.* 1.5. *El proceso de toma de decisiones corporativas.* 1.6. *La integridad en el proceso de toma de decisiones corporativas y el aprendizaje organizacional.* 2. *Análisis sobre el estado actual de la integridad corporativa y diferenciación con conceptos conexos.* 3. *La importancia de la cultura de integridad en la toma de decisiones corporativas.* 4. *El aprendizaje organizacional como elemento diferenciador en la toma de decisiones corporativas.* CONCLUSIÓN. BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

Este artículo consiste en un análisis sobre la importancia de una cultura organizacional de integridad como elemento clave para el éxito empresarial y la toma de decisiones corporativas, entendiéndose tal cultura como una expresión de saberes y prácticas compartidas en una institución, donde se actúa de manera consistente con sus valores organizacionales y de forma éticamente correcta en el desarrollo de su actividad comercial¹.

A tal efecto, realizaremos un estudio analítico de la literatura gerencial sobre los problemas actuales del cumplimiento normativo o *compliance*, así como los elementos constitutivos de una cultura organizacional como elemento unificador de la integridad corporativa y que ha sido definida por el foro como un sistema de significados compartidos², en el sentido que una empresa posee una “cultura” propia y particular, así como, prácticas o modos propios en la forma de hacer negocios dependiendo de sus valores

* Abogado de la Universidad Central de Venezuela. Maestría en Derecho Americano, Universidad de Boston. Maestría en Derecho Comparado, Universidad de Pensilvania, Especialista en Derecho Administrativo por la Universidad Central de Venezuela, y MBA del IESA. Profesor en las universidades Central de Venezuela, Católica Andrés Bello, Monteávila y en el IESA. Socio de la firma internacional de abogados Baker McKenzie donde desarrolla su práctica profesional en asesoría corporativa, regulatoria y de cumplimiento para empresas nacionales y extranjeras. Agradecimiento especial a Cristina Alfonso por la revisión de la versión final de este ensayo.

¹ Programa de Integridad del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (2022).

² Ramón Piñango, “Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?”, *Debates IESA* (Caracas, 2004).

intrínsecos. Esos valores corporativos son estratégicamente importantes pues pueden estar alineados al ser exigidos en leyes y reglamentos, que, funcionando como “límites legales” y en narrativas de ideales éticos, pueden reflejarse en una gestión basada en la integridad que obliga a los empleados a seguir estándares inspiradores y ejemplos vivos de excelencia moral³.

En este orden de ideas, exploraremos los conceptos básicos de la materia y estudiaremos la actual discusión del término “integridad”, a fin de diferenciar la integridad éticamente considerada y sus implicaciones de negocio en el plano organizacional y mental de los empleados.

De igual manera, delimitaremos conceptualmente los problemas entre la cultura de cumplimiento y la cultura de integridad, siendo esta última deseable para cualquier organización que aspira el éxito sostenible.

En este sentido, examinaremos las razones por las que las personas que están en entidades corporativas deben actuar con integridad y hacer negocios éticamente. Asimismo, se analiza la aspiración individual y grupal de integridad en el marco de los fines corporativos perseguidos por la empresa.

En términos muy amplios, la cultura de la integridad consiste en aplicar el comportamiento honesto, responsable y ético en las organizaciones. El cumplimiento, que es un concepto que abarca las medidas que toman las empresas para seguir las normas, reglas y regulaciones, también es una parte importante del discurso sobre la integridad y la ética. Por su parte, los códigos de ética o de conducta constituyen una herramienta para que las empresas logren tener un comportamiento ético y mantengan el cumplimiento, pero el planteamiento actual trasciende mucho más allá de esto. La ética empresarial tiene importantes aplicaciones en el funcionamiento de una organización, su capacidad de manejar el riesgo, su reputación en el mercado y su prestigio en la comunidad. Organizacionalmente, las empresas han creado departamentos de cumplimiento que generalmente se encargan de monitorear y asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales y los estándares éticos más allá de los legalmente requeridos⁴.

³ Peter Verhezen, “Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity”, *Journal of Business Ethics* 96 (2010).

⁴ Michele DeStefano, “Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer”, *Hastings Business Law Journal* 10 (2013): 71.

Es así como la función de cumplimiento no se agota en la formalidad de las legislaciones existentes. Un gerente o empleado ético demostrará el coraje de sus propias convicciones y valores si comparte efectivamente los valores de una organización⁵. El gerente debe poseer las herramientas y habilidades necesarias para tomar decisiones de manera íntegra. Sin embargo, para la consecución de tal fin, la organización debe diseñar el contexto adecuado para que los directivos, gerentes y empleados sientan la confianza necesaria y el ambiente para tomar decisiones en beneficio del negocio y con sustento ético.

Adicionalmente, la toma de una decisión corporativa debe también prever las consecuencias en un contexto de relacionamiento con terceros, con lo cual, la transparencia e integridad corporativa tiene un impacto externo por parte de la organización y su reputación. El aprendizaje organizacional, así como la internacionalización y socialización de la cultura organizacional de la integridad, son aristas importantes en el diseño de un contexto que promueva las mejores prácticas éticas dentro de una organización.

Estos componentes constituyen un pilar necesario, pero no aseguran la continuidad del negocio pues las gerencias de cumplimiento tienen, además de una labor preventiva y legal, una labor educativa y de promoción cultural. Las empresas tienen que adoptar un enfoque integral y multidisciplinario para mantener los estándares de integridad y abordar los problemas éticos como parte de su quehacer diario en la toma de decisiones corporativas, como tendremos oportunidad de desarrollar al comprender la integridad corporativa como un valor adicional a cualquier negocio, independientemente de su relación con la rentabilidad de la empresa.

De este modo, con estas líneas, pretendemos atender la problemática que plantea la literatura actual, confusa y poco sistemática sobre nuestro objeto de estudio, para así dotar al concepto de integridad corporativa de rigurosidad académica y proveerlo de herramientas de análisis teórico sobre su utilidad en la vida corporativa, tomando en cuenta para ello la integridad empresarial y su relación con la empresa, su giro comercial y las decisiones corporativas tomadas por sus gerentes sobre cómo hacer mejores negocios en términos éticos y en beneficio de la sociedad.

⁵ Verhezen, "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity".

1. Aproximación conceptual

Para responder a la pregunta si la cultura organizacional de la integridad es relevante en la toma de decisiones corporativas, resulta necesario iniciar con un sondeo general de conceptos, ya que uno de los problemas que presenta la discusión sobre la cultura de integridad empresarial es determinar si tiene algún tipo de impacto en la organización y si su implementación tiene alguna consecuencia en la propuesta de valor de la empresa.

Aunque se puede pedir a los empleados que firmen extensos códigos de conducta que certifiquen que conocen las políticas de su empresa, la función de cumplimiento no se agota en la formalidad de las legislaciones o regulaciones existentes aplicables a la organización, sino que trasciende a un análisis de comportamiento organizacional dentro de la empresa.

A tal efecto, en este aparte se desarrollará la definición de cultura organizacional para luego analizar el proceso de toma de decisiones corporativas. El análisis se concentra en la literatura existente sobre la noción de cumplimiento normativo e integridad para posteriormente analizar la definición de cultura de integridad con base en la integración de los conceptos aportados en este ensayo.

1.1. La noción de cultura organizacional

Una empresa posee una “cultura” propia y particular, así como prácticas o modos propios en la forma de hacer negocios dependiendo de sus valores intrínsecos, por lo que se ha afirmado que una cultura empresarial firme proporciona estabilidad a una organización⁶. El término “cultura” se refiere de forma muy general a un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época y grupo social⁷.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás⁸. De acuerdo con Piñango, la clave de la noción de cultura está en la idea de significado: lo que da sentido a un objeto o una conducta. De esta manera, el significado precisa cómo se debe entender ese objeto, palabra o conducta⁹.

⁶ Stephen Robbins y Timothy Judge, *Organizational Behavior*, 15ª ed. (Boston: Pearson, 2013).

⁷ Piñango, “Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?”

⁸ Robbins y Judge, *Organizational Behavior*,

⁹ Piñango, “Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?”

En la medida en que un significado sea compartido —es decir, entendido de igual o similar manera por un colectivo— constituirá un elemento cultural¹⁰. Por esto, la cultura corporativa implica una serie de procesos, lenguajes, valores compartidos por los miembros de una organización.

En la búsqueda de una explicación organizacional del fenómeno de la cultura empresarial, señalan Robbins y Judge, la cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta¹¹. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral.

Las características de la cultura organizacional son varias. En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados¹².

La cultura define las reglas del juego¹³, y así, no es de extrañar entonces que la cultura sea vista como un instrumento para asegurar la conducta deseada, como intangible mecanismo de control, omnipresente, implícito y duradero¹⁴.

En este sentido, señala Piñango que, si la cultura de una organización está muy fuerte, en el sentido que sus normas, valores, costumbres y tradiciones convergen para generar patrones de conducta muy similares en el personal, será poco probable que ocurran conductas disidentes, como puede ser la expresión de un punto de vista diferente del oficial y predominante acerca de la mejor manera de mercadear un producto o motivar al personal¹⁵.

De acuerdo con Robbins y Judge, las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización,

¹⁰ Id.

¹¹ Robbins y Judge, *Organizational Behavior*,

¹² Id., 516.

¹³ Id.

¹⁴ Piñango, "Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?", 63.

¹⁵ Id.

como si es deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subordinados; lo que constituye una vestimenta adecuada; y qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios¹⁶.

1.2. El cumplimiento normativo

La noción de cumplimiento se refiere a una función específica dentro de los negocios cuyo objetivo es la observancia de la normativa externa (legal, regulatoria, estándares) e interna (códigos de ética, reglas de gobierno corporativo, políticas corporativas) aplicable a la empresa. Se ha señalado que la función que cumple *compliance* en las empresas es ser una forma de ejecución de normativa dentro de las organizaciones¹⁷.

Por esta razón, la noción de *compliance* supone: (i) que el actor en cuestión sea una organización empresarial compleja, no una persona individualmente considerada y (ii) que además de referirse al comportamiento empresarial de la organización respecto a su adecuación a las normas, más importante aún, se refiere a las acciones que toma la empresa en asegurarse que las normas son cumplidas y obedecidas¹⁸.

De igual manera, se ha entendido que la función de cumplimiento supone un sistema de controles que implica: (i) un ambiente normativo y regulatorio que afecte a la empresa y que esté plenamente identificado; (ii) una actividad comercial supervisada o controlada por reguladores; (iii) un análisis constante del riesgo del incumplimiento de las regulaciones locales; (iv) canales efectivos de comunicación con los integrantes de una organización, y (v) monitoreo constante de la actuación empresarial de acuerdo con los controles previamente establecidos. En este sentido, parafraseando lo sostenido por Rodríguez Morales, el cumplimiento normativo es la rama de estudio legal en la que una organización y quienes la integran deben observar, en el marco de su actividad, los riesgos existentes y la posibilidad de comisión de hechos ilícitos en o a través de ella¹⁹.

Ahora bien, el cumplimiento o *compliance* tiene sentido empresarial por la existencia de una extensa regulación de carácter legal, sublegal y de *soft law*, que ha impactado la forma de hacer negocios de las empresas ante la probabilidad de imposición de sanciones y multas por entidades gubernamentales que pueden destruir los negocios.

El cumplimiento normativo ha tenido especial relevancia corporativa por la existencia de legislaciones y regulaciones que afectan el quehacer corporativo.

¹⁶ Robbins y Judge, *Organizational Behavior*.

¹⁷ Geoffrey P. Miller, *The law of Governance, Risk Management, and Compliance* (New York: Aspen Casebook, 2014).

¹⁸ Id., 137.

¹⁹ Alejandro Rodríguez Morales, *Criminal compliance (cumplimiento normativo y penal del derecho penal económico)* (Caracas: Ediciones Paredes, 2019).

En la actualidad, existe una indudable influencia del derecho norteamericano sobre las empresas transnacionales modernas y la noción actual de *compliance* desde la promulgación del FCPA para el castigo de la corrupción en el extranjero.

Este instrumento legal es uno de muchos ejemplos de aplicación del *compliance* corporativo que exige estricta vigilancia a muchas áreas de regulación aplicables a la empresa, como lo son la legislación contra la corrupción y el soborno, contra la legitimación de capitales, privacidad de datos, sanciones internacionales y comercio internacional, acoso laboral, entre muchas otras que pueden variar de acuerdo con la industria en concreto.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002, los memorandos de enjuiciamiento del DOJ y el mayor uso de los acuerdos de no enjuiciamiento, la Ley Dodd-Frank después de la crisis financiera, entre otros, son solo algunos ejemplos de desarrollos legales que han forzado a las empresas a reevaluar sus programas de cumplimiento. Ciertamente, los avances legislativos norteamericanos han moldeado cómo se autorregulan las empresas que cotizan en la bolsa de valores debido principalmente a la extraterritorialidad de la ley y lo demandante que son las autoridades y reguladores de las principales potencias económicas mundiales.

Empresas transnacionales han prestado especial atención a los incumplimientos legales de sus subsidiarias en el extranjero ante la posibilidad de imposición de cuantiosas sanciones y multas ante eventuales incumplimientos de la normativa legal. Adicionalmente, las actuales tendencias de responsabilidad social corporativa y ética empresarial obligan a las compañías a ser mucho más conscientes de su impacto a la sociedad, los consumidores, y el fomento de mejores prácticas ciudadanas de respeto a la ley.

1.3. Definición de integridad

Señala Maak que la mención a la noción de integridad organizacional o corporativa fue presentada explícitamente por primera vez por Paine²⁰. En el estudio *Managing for Organizational Integrity*, Paine comparó el enfoque de cumplimiento predominante en la ética empresarial norteamericana con una perspectiva de integridad y esbozó las características clave de una “estrategia de integridad” como una forma de garantía proactiva de conducta responsable, en contraste con una política corporativa estrictamente legal y cuyo enfoque es eminentemente normativo y de cumplimiento reactivo²¹.

²⁰ Thomas Maak, “Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity”, *Journal of Business Ethics* 82 (2008)

²¹ Lynn Sharp Paine, “Managing for Organizational Integrity”, *Harvard Business Review* (Cambridge, 1994).

Para definir una cultura de integridad se debe entender la noción de integridad y delimitarla en su aspecto ético. Sin embargo, la noción de “integridad” y en particular “integridad corporativa” no tiene un significado uniforme en la literatura gerencial sobre ética empresarial. En efecto, como concepto esencialmente moral, no existe consenso en una definición universal del término.

En este sentido, sostiene Geddes que el concepto de integridad es una parte intrincada y fundamental de toda la literatura de ética empresarial en la que los académicos y profesionales están de acuerdo con que su presencia es necesaria para lograr varios objetivos éticos de los negocios²².

De esta manera, de acuerdo con Hopkins la integridad puede significar muchas cosas para muchas personas y organizaciones, pero su premisa básica se basa en la honestidad. La integridad “enfatisa la consistencia moral, la integridad personal y la honestidad”²³. Se ha asociado el término integridad con la cualidad de estar completo o ser indiviso, así como, la fidelidad a los principios propios.

Brown, por su parte, plantea un modelo de integridad corporativa consistente de cinco dimensiones: una dimensión cultural en términos de apertura y comportamiento inclusivo, una dimensión interpersonal que representa la “integridad relacional”, la integridad organizacional, como perseguir un propósito que vale la pena, “la integridad social como cooperación cívica” y, en última instancia, la integridad natural o ambiental como “prosperidad natural”, con el liderazgo como fuerza integradora²⁴.

Según este autor, de las cinco dimensiones de la integridad, la dimensión cultural es quizá la más fundamental, pues la cultura es lo que mantiene unidas las cosas dentro de una organización. Señala Brown que son su lenguaje, rituales y patrones de comunicación lo que brindan un rico contexto en el que se descubre cómo relacionarnos con personas, experiencias y cosas²⁵.

De acuerdo con Brown cada una de las cinco dimensiones presenta su propio desafío particular para la integridad corporativa. Así, por ejemplo, el desafío a nivel cultural es estar abierto a las diferencias y desacuerdos. Sin embargo, en una sociedad pluralista se encuentra continuamente con otras culturas, lo que significa que la cultura ahora es parte de un todo más grande: una sociedad multicultural. La integridad como totalidad requiere el reconocimiento de la alteridad cultural y una apertura al valor

²² Bruce Geddes, “Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today’s Business?”, *Open Journal of Business and Management* (2017).

²³ S.L. Hopkins, “How effective are ethics codes and programs? Many companies craft codes of ethics...”, *Financial Executive* (2013).

²⁴ Marvin Brown, *Corporate Integrity* (New York: Cambridge University Press, 2005).

²⁵ Id., 8.

de las diferencias y los desacuerdos. En el nivel organizacional, en tanto, el desafío es asegurar la coherencia entre el propósito organizacional y la conducta. La misión corporativa, en otras palabras, debe expresar un propósito tan valioso que cuando una decisión está alineada con esa misión, se puede decir que la decisión fue correcta. Estas decisiones son parte de un todo, que está identificado por la misión corporativa. Para que las empresas tengan integridad deben tener un propósito valioso que pueda ser una guía confiable para sus decisiones²⁶.

Por otro lado, para Maak la noción de integridad implica un estado de ser “indivisible”, un todo integral en el sentido básico de poseer principios y moral sólida. Sin embargo, para lograr este estado se deben cumplir ciertas condiciones o requisitos para definir la integridad como lo son el compromiso, la conducta adecuada, el contenido de dicha conducta, su contexto, consistencia en el tiempo, coherencia y continuidad. Todos esos requisitos deben cumplirse y alinearse para garantizar la integridad. Por lo tanto, la integridad obviamente requiere un proceso de integración de conductas para lograr una moral corporativa activa²⁷.

A diferencia de Brown, Maak sostiene que la noción de integridad debe entenderse más allá del concepto de responsabilidad social corporativa, diferenciarse y tratarse como un concepto con autonomía propia bajo la terminología de la “integridad corporativa”. En este orden de ideas, la integridad corporativa requiere ciertas acciones que se corresponden con ciertos niveles. Así, el enfoque de estudio de Maak se centra en la conducta de los individuos y las organizaciones, más que un problema eminentemente organizacional.

Maak plantea un modelo teórico que sustenta, en su opinión, la teoría de la integridad corporativa sostenida en las 7 “C” (compromiso, conducta, contenido, contexto, consistencia, coherencia y continuidad). Para Maak, sólo puede existir una integridad corporativa con base en dichas conductas y su realización en la empresa.

1.4. Definición de cultura de integridad

Una vez delimitado el alcance de la noción de una cultura dentro de una organización, un paso necesario para el desarrollo del análisis propuesto es el entendimiento de la inclusión del término “integridad” a dicha cultura corporativa y sus implicaciones para la empresa. Para los efectos de este estudio, se considera que la noción cultura ética y cultura de integridad son sinónimos pues proveen la misma consecuencia práctica: el establecimiento de estándares de conducta empresarial orientados al bien de

²⁶ Id., 9.

²⁷ Maak, “Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity”.

la organización con base en la ética empresarial, así como, en determinados valores corporativos.

Esos valores corporativos son estratégicamente importantes pues pueden estar alineados al ser exigidos en leyes y reglamentos, que funcionando como “límites legales” y en narrativas de ideales éticos pueden reflejarse en una gestión basada en la integridad que obligan a los empleados a seguir estándares inspiradores y ejemplos vivos de excelencia moral²⁸.

Un estudio reciente examina cómo las compañías pueden aprovechar el sentido inherente del bien y del mal de su fuerza laboral, para que hable cuando considere que las acciones de la organización no son congruentes con sus propios principios éticos. Decir que las organizaciones deberían establecer una cultura para un comportamiento ético es bastante sencillo, pero desarrollar una cultura donde los individuos sientan que tienen el poder para expresarse es mucho más difícil²⁹.

De acuerdo con Heineman, la noción de cultura de integridad debe incluir una sólida adherencia al espíritu y la letra de las reglas formales (es decir, cumplimiento o *compliance* como elemento normativo), la adopción de estándares éticos más allá de las reglas formales que obligan (es decir, el elemento ético), y la creación de una población de empleados que ejemplifique los valores fundamentales de honestidad, justicia, franqueza, honradez y confiabilidad (finalmente, el elemento diferenciador de integridad corporativa)³⁰.

Por su parte, sostiene Brown, para que las empresas tengan integridad a nivel cultural necesitan diseñar conversaciones continuas que estén abiertas a las diferencias y desacuerdos. Así, señala que la capacidad para superar estas barreras no reside en los individuos, sino en un proceso dialógico con los compañeros de trabajo³¹.

No existe un consenso aparente en la literatura sobre la similitud o unión de las nociones de cultura de integridad con cultura de cumplimiento, aunque existe una visión mayoritaria de diferenciar ambas nociones por el contenido ético de una y el contenido normativo o legal-regulatorio de la otra. Así, por ejemplo, señalan Bazerman y Tenbrunsel que la adopción de programas formales de ética puede tener poco efecto a menos que reflejen los valores de la organización³².

²⁸ Verhezen, “Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity”.

²⁹ Robbins y Judge, *Organizational Behavior*.

³⁰ Ben Heineman, “Only the Right CEO Can Create a Culture of Integrity”, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance & Financial Regulation* (Cambridge, 2013).

³¹ Brown, *Corporate Integrity*, 66.

³² Max Bazerman y Ann Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail To Do What's Right And What To Do About It* (New Jersey: Princeton, 2011), 122.

Por su parte, Geddes estudia y confronta directamente las nociones de cumplimiento e integridad para concluir que si bien hay evidencia de que la ética está vinculada a la rentabilidad, se justifica la necesidad de más investigación para responder a la pregunta de si una organización que elige el camino ético para realizar negocios será recompensada con un éxito continuo y será vista como un buen ciudadano corporativo del mundo³³. Así, para Geddes, son dos modelos con distintos enfoques: uno normativo y otro estrictamente ético.

En el mismo sentido, Heineman se refiere a una cultura de integridad en oposición a una cultura de cumplimiento, que en su opinión incluye una adhesión firme al espíritu y la letra de las reglas formales, la adopción de estándares globales más allá de lo que exigen las reglas, es decir, ética y adopción de valores críticos como la honestidad, la franqueza, la equidad, la fiabilidad y la honradez³⁴.

A pesar de esta mayor atención a la cultura corporativa y la creación de una “cultura de cumplimiento” dentro de las corporaciones, los programas y la cultura de cumplimiento a menudo se tratan por separado y no como dos caras de la misma moneda. Las empresas se enfocan en los aspectos técnicos de un programa de cumplimiento y luego abordan por separado los temas “blandos” de la cultura corporativa.

En un estudio de Deloitte³⁵, una preocupación imperante en el mundo corporativo es que el departamento de cumplimiento no está lo suficientemente involucrado en dar forma a la cultura de una empresa. De esta manera, señala el estudio, el departamento de cumplimiento generalmente tiene la responsabilidad de la capacitación en cumplimiento, la supervisión del código de conducta de la organización, la línea directa para denunciantes y las investigaciones de cumplimiento, pero no de crear o participar en el desarrollo cultural de la organización. Así, pocos departamentos de cumplimiento tienen la responsabilidad de evaluar la cultura de la organización. Y, si nadie en la organización tiene la responsabilidad de esta evaluación, entonces no se hace y, en el mejor de los casos, se reemplaza por informes generales, como lo expone el citado informe de Deloitte.

Este punto de vista ha sido fomentado por discusiones dentro de la literatura académica de que las empresas pueden implementar su programa de cumplimiento a través de un enfoque de “comando y control” centrado en la vigilancia y la sanción, o un enfoque de “integridad” centrado en los valores³⁶. Entre este enfoque de “uno u

³³ Geddes, “Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today’s Business?”

³⁴ Heineman, “Only the Right CEO Can Create a Culture of Integrity”.

³⁵ Deloitte, *Compliance Week In Focus: Compliance Trends Survey Report* (2015).

³⁶ Paine, “Managing for Organizational Integrity”.

otro” se encuentra el reconocimiento de que los programas de cumplimiento y la cultura corporativa no se pueden separar, pues cada uno impacta al otro.

Así se ha sostenido que puede ser necesario un programa de cumplimiento sólido para compensar una cultura ética débil y, con el tiempo, puede ayudar a crear una cultura ética sólida. De esta forma, se ha afirmado que un programa de cumplimiento débil puede empujar a una empresa hacia una cultura ética débil. Un ejemplo del vínculo entre cultura organizacional e integridad es lo afirmado por Verhezen³⁷. En opinión del autor, una empresa posee una “cultura” propia y particular, así como prácticas o modos propios en la forma de hacer negocios dependiendo de sus valores intrínsecos.

De acuerdo con Verhezen, los valores corporativos son estratégicamente importantes pues pueden estar alineados al ser exigidos en leyes y reglamentos, que funcionando como “límites legales” y en narrativas de ideales éticos, pueden reflejarse en una gestión basada en la integridad que obliga a los empleados a seguir estándares inspiradores y ejemplos vivos de excelencia moral.

Distinto a la noción de cultura de integridad, se encuentran los denominados programas de cumplimiento. Por programa de cumplimiento se ha entendido que es el cuerpo normativo internalizado dentro de la organización. Así, el programa de cumplimiento no es más que el conjunto de procedimientos, políticas y reglas de conducta de carácter interno empresarial, cuyo fin primordial es el control de la actividad empresarial ante potenciales riesgos legales y éticos.

Por una parte, existe una determinada cultura empresarial y, por otra parte, un cuerpo normativo interno que establece normas de conducta empresarial con fines legales y éticos. Ambos fenómenos coexisten en la empresa, pero el programa de cumplimiento persigue fines más allá de la promoción de una cultura corporativa, sin menoscabo a que el programa sea consecuencia de una cultura de integridad preexistente.

En opinión de Vaudo, existe una necesidad de que las empresas cuenten con políticas de cumplimiento dirigidos a contrarrestar la crisis de principios y valores, comisión de fraudes académicos, delitos contra la integridad, corrupción, es de particular importancia, requiriendo certificaciones de calidad sobre su talento, productos de investigación y compromiso con la comunidad. En otras palabras, en opinión de Vaudo, la importancia de la debida diligencia y el mismo compromiso a los estándares y cultura de compliance, aunque orientadas principalmente a empresas, también se extienden a organizaciones educativas.³⁸ Aunque la citada autora no mencione explícitamente la

³⁷ Verhezen, “Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity”.

³⁸ Liliana Vaudo, “Debida diligencia, estándares y cultura de compliance”, *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia* (Caracas, 2025), 7.

importancia de la cultura de integridad en su disertación, reconoce la importancia de la ética y la conducta responsable como parte del fortalecimiento de la cultura de compliance, tratando y desarrollando elementos que complementan a la definición de esta cultura, como por ejemplo el cumplimiento de la debida diligencia como un principio rector sobre las empresas y derechos humanos. Esta particularidad se debe a que estos mismos principios establecen exigencias para estas organizaciones, que, además de la necesidad de actuar con debida diligencia para evitar la violación de derechos humanos, obliga a asumir compromisos categorizados como político-corporativos para esa tutela, imponiendo la obligación de reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.³⁹

En nuestra opinión, resulta insuficiente limitar el análisis únicamente a la “cultura de compliance” porque este enfoque suele centrarse en el cumplimiento de normas y procedimientos internos, abordando principalmente el aspecto técnico y regulatorio de la conducta organizacional. Sin embargo, la “cultura de integridad” trasciende lo meramente normativo, ya que implica la interiorización de valores éticos fundamentales que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización, incluso en situaciones no contempladas expresamente por las normas. Así, el concepto de integridad resulta más transversal al quehacer corporativo, pues abarca tanto el cumplimiento de la ley como la promoción activa de principios éticos, generando un marco más expansivo para el análisis de la conducta corporativa y la toma de decisiones en contextos complejos e inciertos.

Los programas de cumplimiento basados en la integridad se pueden utilizar como comparación con los programas de ética basados en el cumplimiento. Las organizaciones que tienen programas de ética basados en la integridad han establecido principios básicos que piden a todos que se adhieran a los principios y se gobiernen en consecuencia. Los programas de ética basados en la integridad producen empleados más propensos a comprometerse con sus organizaciones, más conscientes en un sentido ético y más dispuestos a denunciar problemas de naturaleza ética.

En este orden de ideas, la ética corporativa y el cumplimiento tienen una función entrelazada dentro de la organización: el primero, procurando el correcto hacer de las conductas dentro de la organización, mientras que el segundo monitorea el incumplimiento de la normativa legal e interna existente y aplicable al negocio.

³⁹ En este sentido, véase Id.

1.5. El proceso de toma de decisiones corporativas

La toma de decisiones se puede analizar desde dos puntos de vista. El primero es el punto de vista prescriptivo o normativo, comúnmente asociado con racionalidad, lógica y modelos formales, que explora cómo deben ser tomadas las decisiones para optimizar recursos y maximizar resultados. Otro punto de vista es el descriptivo, vinculado generalmente con procesos psicológicos, conductas e intuiciones, que trata de desentrañar, y a partir de allí mejorar cómo deciden en realidad los seres humanos. En todo caso, cabe partir de la premisa que el pensamiento es un proceso mental que requiere cierta metodología y orden para ser eficiente y productivo.

Señalan González y Obuchi que:

...las fronteras entre ambas perspectivas se solapan, ya que los modelos formales del enfoque normativo necesitan aproximaciones intuitivas para ajustar ciertos parámetros y supuestos; y quienes abordan las decisiones desde el punto de vista descriptivo recurren a modelos formales y semiformales para entender y facilitar la toma de decisiones desde el punto de vista conductual; aparte del uso de modelos híbridos, que combinan el poder analítico y los juicios humanos⁴⁰.

En su libro *Pensar rápido, pensar despacio*⁴¹, Kahneman explica las razones por las cuales los humanos a veces cometemos errores de juicio. Describe dos formas diferentes en que la mente crea el pensamiento. Estos dos sistemas de naturaleza antagónica se encuentran en el día a día de todas las decisiones de la vida y, también, en el liderazgo dentro de las organizaciones.

Kahneman sostiene que el sistema 1 es un sistema que los seres humanos han heredado evolutivamente desde hace millones de años. Es la forma de pensar rápida, un mecanismo que procesa su entorno y busca protección (por ejemplo, al sentir miedo, huir) y su finalidad es la supervivencia. El problema del sistema 1 son los errores a nivel cognitivo que puede presentar al emitir un juicio demasiado rápido. En cambio, el sistema 2 muestra la capacidad de pensar de manera más lenta, de forma más reflexiva y, por lo tanto, segura y sin juicio. Por ejemplo, en opinión de Kahneman cada vez que una persona se concentra para preparar una presentación que demuestra el gran trabajo que ha hecho en equipo para mostrarla al CEO en una empresa, es un ejemplo del empleo del sistema 2.

Kahneman usa heurísticas para afirmar que el pensamiento del sistema 1 implica asociar nueva información con patrones o pensamientos existentes, en lugar de crear

⁴⁰ Miko González y Richard Obuchi, "La ciencia, el arte y la psicología de decidir", *Debates IESA* (Caracas, 2010), 23.

⁴¹ Daniel Kahneman, *Thinking, fast and slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).

nuevos patrones para cada nueva experiencia. Es la forma intuitiva de “reacción instintiva” de pensar y tomar decisiones, forma *primeras impresiones* y, a menudo, es la razón por la que se llega a conclusiones.

En cambio, el sistema 2 es la forma analítica de *pensamiento crítico* de tomar decisiones, hace reflexión, resolución de problemas y análisis. Es clave que a la hora de gestionar un equipo y trabajar dentro de la organización se evite el actuar desde el sistema 1, para hacerlo de forma consciente y liderar siempre de forma meditada desde el sistema 2.

Señala Isolano que en la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas toman decisiones todos los días de su vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo⁴². Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones, sean éstas simples o complejas⁴³. En efecto, la toma de decisiones es un proceso mental, y como tal, requiere de pasos para su consecución.

De acuerdo con Moody, este proceso es un circuito cerrado que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición⁴⁴. En este sentido, indica Isolano que debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real⁴⁵. Posteriormente, señala Isolano que se analizan posibles alternativas y sus consecuencias. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

En este orden de ideas, apunta Isolano que el siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión. Con ello, se espera un curso de acción que nos de resultados esperados y que, a la vez, proporcione una retroalimentación al proceso que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

1.6. La integridad en el proceso de toma de decisiones corporativas y el aprendizaje organizacional

No es sorpresa que en el mundo corporativo y comercial se toman decisiones a diario con diferentes impactos en la organización. Aunque no tiene el mismo impacto

⁴² Ana Isolano, “Toma de decisiones gerenciales”, *Tecnología en Marcha* 16 (2003).

⁴³ Stephen Robbins, *Administración teórica y práctica* (México: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 1987).

⁴⁴ Paul Moody, *Decision making: methods for better decisions* (New York: Mc. Graw-Hill, 1983).

⁴⁵ Isolano, “Toma de decisiones gerenciales”, 45.

la toma de una decisión corporativa de una junta directiva, la decisión de un gerente senior, y la de un coordinador. Sin embargo, todas estas decisiones en conjunto permiten que la organización siga en marcha y se motorice, en sus distintos niveles operativos.

La etapa de desarrollo moral cognitivo del individuo determina cómo piensa un individuo acerca de los dilemas éticos, su proceso de decidir lo que está bien y lo que está mal en una situación⁴⁶. No obstante, para Palazzo⁴⁷ saber cuál sería la decisión correcta en una situación dada de toma de decisiones éticas no significa necesariamente que los actores individuales realmente hagan lo que perciben como la acción correcta.

Así, sostiene Palazzo que la integridad corporativa no depende únicamente de la correcta toma de decisiones éticas de sus numerosos actores en todos los niveles jerárquicos. Además, depende del diseño del contexto en el que se insertan esos actores al tomar decisiones y la percepción de ese contexto por parte de los actores individuales.

Palazzo se pregunta en su estudio “¿cómo se empieza a aprender a hacer juicios morales?” Se inicia en el llamado nivel preconvencional, descubriendo que el comportamiento incorrecto puede ser castigado y el comportamiento correcto puede ser recompensado. En este nivel las decisiones morales son una lucha constante entre el deseo de satisfacer intereses inmediatos y el miedo a ser castigado o la esperanza de ser recompensado por suprimir esos intereses.

Así, señala Palazzo que el siguiente nivel de desarrollo moral ha sido etiquetado como convencional. En este nivel, los actores humanos aprenden a interiorizar las expectativas de los demás. Los humanos aprenden que pueden elegir desempeñar ciertos roles (por ejemplo, buen hijo) que están vinculados a ciertas formas estandarizadas de comportamiento que provee la sociedad. Las personas aprenden en un paso posterior que más allá de su comunidad inmediata, se encuentran inmersos en un contexto social más amplio que dispone de un marco de ley y orden. Indica Palazzo que siguiendo estas prescripciones, las personas internalizan sus roles como ciudadanos.

Una organización basada en el cumplimiento es aquella que establece reglas y conductas con sanciones por desobediencia. Las repercusiones del incumplimiento mantienen a los empleados delimitados respecto a su responsabilidad frente a la organización.

⁴⁶ Linda Trevino, “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, *Academy of Management Review* 11, n° 3 (1996): 602.

⁴⁷ Guido Palazzo, “Organizational Integrity. Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations”, en *Corporate Ethics and Corporate Governance* (Berlín: Springer, 2007).

De esta manera, se ha afirmado que el miedo parece ser el motivador principal en la adhesión a la ética basada en el cumplimiento⁴⁸. Dicha afirmación debe necesariamente concatenarse con la noción de cultura organizacional, pero el miedo en sí mismo es insuficiente para el logro de una cultura de integridad en los términos afirmados.

Una cultura de la integridad es una expresión de saberes y prácticas compartidas en una organización donde se actúa de manera consistente con sus valores organizacionales. Como ya ha sido señalado, se ha definido la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos⁴⁹. Así pues, una cultura de integridad son valores compartidos cuyo fundamento se basa en la realización de una actividad empresarial enmarcada en el bien personal, ético y organizacional.

Los valores éticos dan forma a la búsqueda de oportunidades, el diseño de sistemas organizacionales y el proceso de toma de decisiones utilizado por individuos y grupos. Proporcionan un marco de referencia común y sirven como fuerza unificadora en diferentes funciones, líneas de negocio y grupos de empleados. La ética organizacional ayuda a definir qué es una empresa y qué representa⁵⁰.

De acuerdo con Kaliski, cuando se cree que las empresas actúan de manera poco ética, es más probable que el público ejerza presión sobre la legislación y otras agencias gubernamentales para regular dichos negocios o para hacer cumplir las regulaciones existentes. Sin embargo, ocurrirá lo contrario cuando aprecien la necesidad de una ética empresarial. Afirma que, sin ser éticas, las empresas no pueden ser competitivas ni a nivel nacional ni mundial⁵¹.

También se enfatiza que, si bien las prácticas de gestión éticas pueden no estar necesariamente vinculadas a indicadores específicos de rentabilidad financiera, no existe un conflicto inevitable entre las prácticas comerciales éticas y el énfasis de una empresa en la rentabilidad. Señala Ugoani con respecto a la ética y la responsabilidad social empresarial, que una política social corporativa receptiva puede mejorar la viabilidad a largo plazo de una empresa y que la maximización de las ganancias a largo plazo está inexorablemente vinculada a la responsabilidad corporativa⁵².

⁴⁸ Geddes, "Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today's Business?"

⁴⁹ Piñango, "Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?"

⁵⁰ Paine, "Managing for Organizational Integrity".

⁵¹ Burton Kaliski, *Social responsibility and organizational ethics* (Estados Unidos: 2001).

⁵² John Ugoani, "Business Ethics and its Effect on Organizational Sustainability", *Global Journal of Social Sciences Studies* 5, n.º 2 (2019).

Una organización se estructura y actúa de acuerdo con un conjunto de concepciones muy diversas. Sus normas formales o informales, sus sistemas y procedimientos, su organigrama, sus valores y su cultura en general, expresan supuestos explícitos (por ejemplo, cada empleado debe reportar a un solo supervisor) o implícitos (por ejemplo, la gente es egoísta y no piensa en los objetivos de la organización).

Así, esos supuestos, que se expresan a veces como puntos de vista, como tradiciones o costumbres, o como hipótesis sobre el comportamiento humano o el uso correcto de las técnicas, son los que le imprimen forma y orientación a una organización. En este sentido, sostiene el mismo autor que se puede entender el aprendizaje organizacional como la progresiva eliminación, con base en la experiencia, de errores en los supuestos que orientan el desempeño de una organización.

El aprendizaje organizacional exige cambios en el comportamiento de las personas y grupos. Los cambios en las organizaciones suelen implicar cambios en valores, costumbres y hábitos que no son fácilmente reemplazables sin algún desgarramiento emocional. Así, se ha afirmado que sin compromiso no hay aprendizaje organizacional porque el cambio puede implicar algún desgarramiento emocional. Concluye Piñango que “el compromiso constituye una relación entre dos partes: la organización y su gente. Cada parte aporta algo a una relación que favorece a ambas”⁵³.

Por su parte, de acuerdo con Castrillón y Fischer la capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje⁵⁴.

2. Análisis sobre el estado actual de la integridad corporativa y diferenciación con conceptos conexos

Una de las principales observaciones luego de analizar la literatura consultada es la poca claridad conceptual existente entre los términos integridad, cultura de integridad y cumplimiento normativo, así como la interrelación existente entre ellos. Por ello, resulta pertinente resumir y diferenciar la terminología y conceptos fundamentales de la siguiente manera, con los aportes e interpretaciones de los autores de esta investigación correspondientes a la problemática planteada:

⁵³ Id.

⁵⁴ Manuel Castrillón y Andre Fischer, “Modelo teórico de aprendizaje organizacional”, *Pensamiento y gestión* n° 24 (2008).

-
- a. *Integridad*: La cualidad humana que “enfatisa la consistencia moral, la unidad personal y la honestidad”⁵⁵ y cuya conducta requiere compromiso, contenido, contexto, consistencia, coherencia y continuidad⁵⁶.
- b. *Cultura de integridad*: Una expresión de saberes y prácticas compartidas en una organización donde se actúa de manera consistente con sus valores organizacionales y de forma íntegra (o correcta éticamente) en el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.
- c. *Cumplimiento normativo*: Función específica dentro de los negocios cuyo objetivo es el cumplimiento de la normativa externa (legal, regulatoria, estándares, entre otros) e interna (códigos de ética, reglas de gobierno corporativo, políticas corporativas, entre otros) aplicable a la empresa, según hemos desarrollado a lo largo de esta obra.
- d. *Cultura organizacional*: Sistema de significados compartidos por sus miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
- e. *Decisiones corporativas*: Determinación o resolución que se toma o se da en una situación de negocio.
- f. *Proceso de toma de decisiones*: Procedimiento que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición, y que concluye con el análisis de las posibles alternativas y sus consecuencias para que el tomador de decisiones evalúe de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Del análisis de las referencias bibliográficas consultadas se puede extraer como noción de cultura de integridad una expresión de saberes y prácticas compartidas en una organización donde se actúa de manera consistente con sus valores organizacionales y de forma íntegra (o correcta éticamente) en el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

Una pregunta interesante que ha surgido en el marco de esta investigación es si la cultura de integridad tiene que estar alineada con la propuesta de valor de la compañía. Aunque la cultura de integridad tiene un impacto en el quehacer comercial diario de la organización y su percepción frente a los actores terceros interesados, no debe confundirse el objetivo de la integridad empresarial con los objetivos del negocio.

⁵⁵ Hopkins, “How effective are ethics codes and programs? Many companies craft codes of ethics”.

⁵⁶ Maak, “Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity”.

Aunque ambas nociones se encuentran relacionadas con el quehacer empresarial, la integridad empresarial tiene como finalidad que las actuaciones de las compañías sean realizadas correctamente en el marco de la ética y cuyo fin indirecto es una mejor percepción externa e interna de la organización, así como, la prevención de sanciones legales por incumplimiento de la normativa legal aplicable al negocio. Esta última finalidad es netamente normativa y legal, pero fundamental para la institución, pues una organización exitosa es también aquella que cumple con los parámetros de la legalidad.

La propuesta de valor del negocio, así como, denominado modelo de negocio, tiene que ver con la rentabilidad de la organización con los servicios y bienes que provee al mercado. La ética en sí misma no genera la rentabilidad del negocio. Lo que genera que un negocio sea exitoso es el cómo se realiza la actividad comercial y cómo la empresa se diferencia frente a las demás.

De tal manera que la ética es un elemento adicional a la generación de valor, pero no por ello debe ser un elemento despreciado en la planificación estratégica de la organización, pues, en el mundo corporativo actual importa tanto el producto o servicio que se ofrece al mercado como la manera en la que se desenvuelve una industria frente a la sociedad y sus distintos actores. Una empresa íntegra provee a la organización más beneficios que desventajas, pues fomenta el compromiso de los empleados con la organización al compartir un propósito común.

La volatilidad de los mercados ha sido considerada como uno de los elementos financieros por los cuales se debe velar por la integridad. Es decir, no es hacer el bien solo por hacer el bien, sino hacer el bien como mitigación ante potenciales riesgos financieros y legales del negocio. Así, no puede ser tratada o percibida por igual una compañía socialmente responsable versus una compañía que contrata personal infantil o no calificado para reducir costos.

Sin embargo, existen pocos estudios estadísticos que demuestren la causalidad y correlación entre el establecimiento de programas éticos y la rentabilidad de la empresa. Al contrario, la literatura gerencial existente tiende a ser escéptica frente a esta afirmación al no haber ningún estudio concluyente en este sentido. De este modo, al realizar el análisis de la literatura gerencial especializada, se determina que no existe un consenso ni estudio empírico con métricas que determinen la causalidad entre la noción de integridad y rentabilidad. Por su parte, la literatura legal en la materia se limita a clasificar la función de cumplimiento como una forma de prevención de riesgos legales potenciales a las organizaciones.

No obstante, esta falta de datos y métricas no es impedimento para afirmar que la apertura de la cultura de integridad y cumplimiento es positiva para la sociedad en su conjunto, al establecer mayores estándares éticos y legales al momento en que las

organizaciones hacen sus negocios. El cómo se realiza la actividad comercial es tan importante como el resultado de dicha actividad empresarial.

En este sentido, puede afirmarse que la organización no solo se relaciona con sus accionistas sino con la sociedad y múltiples actores externos. El descuido de dichos actores externos puede tener graves consecuencias para el negocio, como lo puede ser su reputación comercial o su percepción por parte de los consumidores, que son cada vez más demandantes frente al mundo empresarial.

Así, la cultura de integridad tiene como objetivo el establecimiento y creación de mejores conductas empresariales por parte de directivos, gerentes y empleados. La determinación de conductas puede sentar las bases para mejores decisiones gerenciales para la organización y la sociedad.

La unión entre una conducta íntegra y la toma de una decisión corporativa en el momento que sea requerido puede ser beneficiosa para la organización al ser ésta una entidad constantemente percibida por sus actores externos. Pero la integridad y la ética en sí mismas son insuficientes para explicar el incumplimiento de los empleados de las políticas y procedimientos, así como, para explicar sus motivaciones.

Por ende, no compartimos la noción de integridad como una solución perfecta para todos los problemas corporativos. Al contrario, la integridad es un concepto específico que atañe a la forma como una organización se comporta y que nada tiene que ver con la generación de valor. Ello no quiere decir que un comportamiento corporativo íntegro no genere beneficios para la empresa y su relación con externos a la organización y la percepción que éstos tengan de ella. Sobredimensionar la integridad empresarial, al contrario, puede ocasionar problemas de planificación estratégica para la organización.

El trinomio conceptual de cumplimiento, cultura de integridad y decisiones corporativas es importante tanto en la teoría como en la práctica por tres razones:

En primer lugar, la empresa tiene que cumplir la regulación existente para poder seguir implementado su propuesta de valor a sus demandantes y que el negocio tenga continuidad en el tiempo.

En segundo lugar, la cultura de integridad provee a los miembros de la organización parámetros éticos diferenciadores frente a otros competidores del mercado, y a su vez, provee a la empresa una barrera de prevención ante eventuales incumplimientos de la regulación que pueden afectar el normal desenvolvimiento del negocio.

En tercer lugar, las decisiones corporativas pueden ser parte del aprendizaje organizacional al detectar los decisores riesgos a la operación comercial o situaciones contrarias a los objetivos de negocio. Es precisamente el proceso de aprendizaje dentro de la organización lo que permite que los directores, gerentes y empleados conozcan

la importancia de la integridad. La cultura de integridad y las decisiones corporativas se relacionan por el discurso corporativo que emplea la organización y el ejemplo de los gerentes al momento de realizar sus actuaciones. Un ejemplo paradigmático que ilustra la diferencia entre cumplimiento normativo y cultura de integridad es el caso de Volkswagen y el escándalo de emisiones conocido como “*Dieselgate*”. A pesar de contar con robustos programas de cumplimiento y políticas formales orientadas a la observancia de la normativa ambiental, la cultura interna de la organización permitió e incluso incentivó prácticas fraudulentas para manipular los resultados de emisiones en sus vehículos diésel. Este caso evidencia que la existencia de mecanismos de compliance no es suficiente si la cultura organizacional no promueve la integridad como valor fundamental. La presión por resultados y la tolerancia a conductas poco éticas, aun en presencia de controles formales, pueden desembocar en crisis reputacionales y legales de gran magnitud. Así, el “*Dieselgate*” demuestra que el cumplimiento normativo puede ser una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar comportamientos éticos sostenidos en el tiempo.⁵⁷

Ciertamente, en línea con lo señalado por Brown y Palazzo, algunos patrones de conducta son necesarios para el establecimiento de una cultura organizacional de integridad. El diálogo con una base lingüística que tome en consideración los conceptos y valores que constituyen la integridad son parte de la creación de un ambiente y contexto donde la integridad no es una mera palabra vacía, sino más bien una parte habitual de las relaciones entre empleados, gerentes, directores y otros miembros de la organización.

La cultura de integridad y la función de cumplimiento empresarial se relacionan con el ambiente de confianza que debe existir en la organización. Dicho ambiente debe ser suficiente para que se puedan establecer canales de comunicación entre el empleado y la organización, y que faciliten el reporte de conductas que no pueden ser admitidas por la gerencia, en beneficio del negocio y sus empleados.

De igual manera, la noción de decisiones corporativas se vincula con el ejemplo de la gerencia y su discurso de integridad del negocio. Finalmente, las decisiones corporativas tienen un impacto a nivel de cumplimiento, pues una errada decisión de negocio puede implicar severas consecuencias legales para la empresa.

⁵⁷ Volkswagen Clean Air Act Civil Settlement. United States Environmental Protection Agency. noviembre 2025. Información disponible en: <https://www.epa.gov/enforcement/volkswagen-clean-air-act-civil-settlement> y Office of Public Affairs | Volkswagen to Spend Up to \$14.7 Billion to Settle Allegations of Cheating Emissions Tests and Deceiving Customers on 2.0 Liter Diesel Vehicles | United States Department of Justice.

3. La importancia de la cultura de integridad en la toma de decisiones corporativas

La empresa debe contribuir en diseñar una estructura corporativa para que se promueva la toma de decisiones con base en la integridad como valor empresarial. Si no existe promoción, incentivos para su realización, o sanciones delimitadas ante el incumplimiento, no podrá crearse un ambiente propicio para el desarrollo de una cultura de integridad.

La anterior afirmación puede ser clasificada en la parte blanda del cumplimiento, en contraposición al cumplimiento normativo entendido netamente como un requerimiento legal o de prevención de sanciones de naturaleza legal que afecten al negocio.

¿Cómo se diseña esa estructura ética y de cumplimiento? A través de procedimientos, protocolos, políticas, entrenamientos a los empleados y la promoción de un ambiente donde la integridad sea una prioridad de negocio. Para promover la integridad dentro de una organización se debe procurar un ambiente físico y psicológico que fomente determinadas conductas y reproche el incumplimiento o la manifiesta inobservancia de las reglas y conductas socialmente aceptadas dentro de la empresa.

De igual forma, esta premisa es generalmente aceptada por la literatura gerencial, aunque sin base empírica precisa. Se puede afirmar que la generación de confianza dentro de la organización es uno de los elementos fundamentales para la creación de un ambiente propenso a la realización de conductas éticas o íntegras.

Un modelo de cumplimiento basado en la integridad requiere que se especifiquen las normas a cumplir, la sanción por incumplimiento, pero no es de posible implementación un programa que pretenda que los empleados conozcan todo el sistema legal. Los empleados copian las conductas que observan celebradas y obvian las conductas que son consideradas reprochables. La creación de un ambiente de integridad es un paso necesario y *sine qua non* para la institucionalización de la integridad como valor corporativo en las organizaciones. Para ello se hace necesario un ambiente de confianza (donde se pueda aprender sobre la importancia de la ética empresarial y sin reproches), un lenguaje que aporte y promueva los valores superiores que la empresa busca implementar (que se encuentren alineados con el propósito corporativo) y un diseño del contexto por parte de la organización para que el proceso de toma de decisiones sea guiado por la empresa.

En ese ambiente creado y promovido por la empresa, los empleados toman decisiones de negocio. Al igual que lo sostenido por la literatura gerencial especializada, el proceso de toma de decisiones es un proceso mental que requiere metodología y que puede facilitarse con la preparación para el decisor adecuado. En este sentido, para

que los empleados tomen decisiones íntegras en el marco de su día a día de negocio, es necesario que la empresa provea las herramientas y capacitaciones necesarias para entrenar a los empleados en cómo pensar íntegramente y con base en los valores de la empresa.

El enlace entre la noción de cultura organizacional, decisiones corporativas e integridad corporativa es fundamental, ya que la primera noción provee un lenguaje común entre los empleados, la segunda noción provee una metodología para la toma de decisiones de negocio y la tercera establece un horizonte y objetivo empresarial con base en qué quiere representar la organización frente a la sociedad y sus competidores.

De igual forma, deben establecerse claramente las sanciones ante el incumplimiento de la normativa legal, sublegal y ética de la empresa. Esto se debe a que, indudablemente, condicionantes de la conducta —como lo son las sanciones claramente delimitadas— generan un respeto ante el ordenamiento preexistente.

Ahora bien, no todo puede ser milimétricamente planificado en el mundo gerencial y muchas de las decisiones que tomen los empleados dependen de un determinado contexto. Esta afirmación es un aporte de Palazzo, quien señala la importancia de un contexto adecuado para una toma de decisión íntegra⁵⁸. En nuestra opinión, un análisis contextualizado de la toma de decisiones permite delimitar la ética aplicada a la decisión de negocio en concreto.

El contexto es un elemento determinante en cómo los decisores dentro de la organización toman decisiones que pueden considerarse íntegras o no. No es un objetivo de la investigación señalar que los gerentes son moralmente buenos o malos, pero sí que pueden ser entrenados para que conductualmente sus comportamientos sean cónsonos con los intereses corporativos.

En la literatura gerencial, el diseño del contexto es un elemento a considerar en el establecimiento de una cultura organizacional de la integridad. Dicha propuesta es sugerida por autores como Brown⁵⁹, Palazzo⁶⁰ y Maak⁶¹ desde distintas perspectivas, y en nuestra opinión es la base que puede crear el desarrollo efectivo de una cultura de integridad. El contexto adecuado permite las discusiones adecuadas en el marco del diálogo dentro de la organización y el cambio de patrones comunicacionales. No obstante, la instauración de una cultura de integridad enfrenta obstáculos significativos. El caso de Wells Fargo en el año 2016 es ilustrativo: la presión por alcanzar metas

⁵⁸ Palazzo, “Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?”.

⁵⁹ Brown, *Corporate Integrity*.

⁶⁰ Palazzo, “Organizational Integrity. Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations”.

⁶¹ Maak, “Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity”.

comerciales llevó a la apertura fraudulenta de millones de cuentas sin consentimiento de los clientes. Este escándalo puso en evidencia cómo la presión por resultados y la resistencia al cambio pueden socavar los valores éticos, incluso en organizaciones con políticas formales de integridad. La experiencia de Wells Fargo subraya la importancia de que los líderes sean ejemplo de coherencia entre discurso y práctica, y de que se implementen mecanismos efectivos para identificar y corregir desviaciones antes de que se conviertan en crisis sistémicas.⁶²

De esta manera, los entrenamientos corporativos son fundamentales para la creación de un lenguaje común sobre la integridad entre los empleados. De nada sirven programas de cumplimientos y protocolos de escritorio si no existe un empleado consciente y entrenado en cómo tomar decisiones éticas. Para ello, los empleados copian conductas de sus pares, conductas deseables para la organización y para el bienestar colectivo.

Se requiere entrenamiento para tomar decisiones íntegras y acordes con la ética. No es posible pensar que los empleados saben automáticamente cómo actuar ante cualquier situación de negocio. Al contrario, una gerencia responsable procurará establecer los mecanismos para que los empleados puedan ser guiados y aconsejados para tomar las decisiones correctas para la dignidad del empleado y el mejor interés del negocio. Un caso emblemático que resalta la importancia de la cultura de integridad en la toma de decisiones corporativas es el de Johnson & Johnson durante la crisis del Tylenol en 1982. Ante la detección de cápsulas contaminadas con cianuro, la empresa decidió retirar voluntariamente más de 31 millones de envases del mercado estadounidense, priorizando la seguridad y la confianza del consumidor por encima de las pérdidas económicas inmediatas. Esta decisión, guiada por los valores éticos y la integridad corporativa, no solo salvaguardó la reputación de la compañía, sino que también sentó un precedente en la gestión de crisis empresariales. El caso demuestra cómo una cultura de integridad puede orientar decisiones difíciles, incluso cuando implican sacrificios financieros a corto plazo, generando beneficios reputacionales y de confianza a largo plazo.⁶³

Aunque la función de cumplimiento tradicionalmente se asocia a la observancia de normas legales, procedimientos, políticas y regulaciones, lo cierto es que dicha función no solo debe ser una función fiscalizadora dentro de la empresa. En cambio, una función de cumplimiento que vele por la promoción de la integridad dentro del nego-

⁶² Brian Tayan, "The Wells Fargo Cross-Selling Scandal", *Stanford Closer Look Series* (2019). Disponible en: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/wells-fargo-cross-selling-scandal>.

⁶³ Department of the Defense. Case Study: The Johnson & Johnson Tylenol Crisis. Disponible en: <https://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20&%20Johnson.htm>.

cio, no solo cumple con su objetivo primigenio (el cumplimiento de la normativa) sino que aporta a la promoción de un lenguaje común entre los empleados diferenciando lo que está bien y lo que está mal, tanto para el negocio como para el empleado individualmente considerado.

Entre las herramientas más efectivas para fomentar una cultura de integridad destacan las “líneas éticas” o canales de denuncia anónimos. Empresas como Unilever⁶⁴ y Telefónica⁶⁵, British American Tobacco⁶⁶, entre muchas otras, han implementado sistemas confidenciales que permiten a los empleados reportar conductas indebidas, irregularidades o dilemas éticos sin temor a represalias. Estos canales, acompañados de políticas claras de protección al denunciante y procedimientos transparentes de investigación, contribuyen a crear un ambiente de confianza y transparencia. La existencia de estos mecanismos no solo facilita la detección temprana de riesgos, sino que también refuerza el mensaje de que la integridad es un valor innegociable dentro de la organización.

Adicional a la implementación de las líneas éticas, las organizaciones pueden implementar herramientas como programas de capacitación periódica en integridad y cumplimiento, evidente en los programas de las empresas mencionadas anteriormente, con protocolos claros para la toma de decisiones éticas, sistemas de incentivos que premien conductas íntegras, auditorías internas y externas para evaluar la cultura de integridad, e indicadores de desempeño ético integrados en la evaluación del personal. Estas estrategias, combinadas con liderazgo ejemplar y comunicación transparente, son esenciales para consolidar una cultura de integridad sostenible.

La empresa debe procurar entrenar a los empleados para que tomen decisiones en contextos desfavorables para el negocio, o en su defecto, para que éstos busquen internamente ayuda y guía en cómo tomar decisiones con implicaciones éticas. En todo caso, para la creación de una cultura de integridad, se debe procurar y celebrar el cumplimiento voluntario de los empleados.

No puede pretenderse que la conducta de los empleados pueda ser manejable al completo antojo corporativo. Lo discutido, es que la empresa debe crear las condiciones necesarias para que sean los propios empleados los que puedan discernir entre decisiones éticamente buenas y malas, con base en la educación y capacitación adecuada,

⁶⁴ Unilever, “Programa de Ética Empresarial. Manual de Cumplimiento” (Bogotá, 2025). Disponible en: <https://www.unilever.co/files/programa-de-etica-empresarial-colombia.pdf>.

⁶⁵ Telefónica, “Principios de Negocio Responsable de Telefónica” (2025). Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/03/NuestrosPrincipiosdeNegocioResponsable.pdf>.

⁶⁶ BAT “Standards of Business Conduct” (2025). Disponible en: <https://www.bat.com/who-we-are/our-corporate-governance/standards-of-business-conduct>.

así como, la existencia de una cultura corporativa que provea y fomente los valores de la integridad dentro de la empresa.

4. El aprendizaje organizacional como elemento diferenciador en la toma de decisiones corporativas

El aprendizaje cultural dentro de la empresa es un mecanismo de educación a directivos, gerentes y empleados. Los valores relacionados con la integridad se aprenden dentro de la organización por medio de entrenamientos y la copia de conductas referenciales o ejemplos de la organización. La creación de un ambiente propenso a valorar la integridad con mayor intensidad puede generar que los empleados sigan el ejemplo de la mayoría de los empleados.

Al esbozar la teoría de la integridad corporativa, Brown y Maak realizan un análisis organizacional y conductual, respectivamente. Por una parte, Brown entiende la integridad como un asunto netamente cultural dentro de una organización⁶⁷. Por su parte, Maak entiende la integridad corporativa como una serie de conductas que conjuntamente definen lo que debe entenderse como una conducta íntegra⁶⁸. Un aporte de esta investigación es entender la integridad dentro de las organizaciones como un fenómeno, en efecto, cultural y conductual, pero también sujeto a un proceso de aprendizaje dentro de la organización.

Las capacitaciones en ética, como son denominadas por Robbins y Judge⁶⁹, no son una novedad en el mundo corporativo contemporáneo. No obstante, es común escuchar quejas sobre su empleo arcaico o de manual, o inclusive, su consideración como una pérdida de tiempo para los empleados. Compartiendo lo señalado por Piñango⁷⁰, la educación interna dentro de la organización es fundamental para la identificación de errores e irregularidades en los procesos internos de la compañía. Esta educación dentro de una organización es uno de los retos más importantes del mundo gerencial actual. El aprendizaje organizacional efectivo en materia de integridad se potencia mediante programas de formación continua y experiencias prácticas. Un ejemplo relevante es el de Google, que ha desarrollado talleres interactivos y simulaciones de dilemas éticos para todos sus empleados, independientemente de su nivel jerárquico. Estas iniciativas buscan no solo transmitir conocimientos teóricos, sino también desarrollar habilidades

⁶⁷ Brown, *Corporate Integrity*.

⁶⁸ Maak, "Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity".

⁶⁹ Robbins y Judge, *Organizational Behavior*.

⁷⁰ Piñango, "Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?"

para la toma de decisiones éticas en situaciones reales. La socialización de la integridad, a través de la formación y el ejemplo, permite que los valores corporativos se interioricen y se conviertan en parte del “ADN” organizacional.⁷¹

Lo mismo ocurre con la ética empresarial y las actuaciones con base en la integridad. Los empleados aprenden a tomar decisiones con integridad en la medida que son capacitados y enseñados para ello. Sin las herramientas básicas que establezcan claramente por qué y la necesidad de ser empleados íntegros, no habrá procedimiento ni manual que valga o realice este trabajo que esencialmente es individual.

La socialización e interiorización de la importancia de la integridad en la vida corporativa se puede lograr por medio de la educación de su relevancia a todos los empleados de la organización. Para este fin, la empresa debe destinar recursos con la finalidad de cumplir tales objetivos.

Lo afirmado por Castrillón y Fischer cobra gran sentido al sostener que el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida. Asimismo, la cultura debe contribuir a derrumbar los egoísmos entre las personas y las secciones de la organización, para que, al compartir de forma libre y desinteresada, los conocimientos adquiridos nutran a toda la organización con el saber generado de forma individual, y se dé el salto al saber colectivo⁷².

Ahora bien, esta misma afirmación puede ser aplicable al aprendizaje de la integridad corporativa como un asunto de relevancia empresarial, pues, en términos culturales, la integridad puede ser un lenguaje o sistema de significados compartidos por los empleados de determinada organización.

El aprendizaje organizacional es importante en materia de integridad corporativa ya que obliga a la empresa a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga a la utilización de equipos de trabajo en la empresa⁷³.

⁷¹ Google, “An Update on our Work in Responsible Innovation” (2022). Disponible en: <https://blog.google/technology/ai/an-update-on-our-work-in-responsible-innovation/>.

⁷² Castrillón y Fischer, “Modelo teórico de aprendizaje organizacional”.

⁷³ Id.

REFLEXIONES FINALES

La cultura de la integridad es determinante para que las empresas puedan tomar mejores decisiones corporativas en todos sus niveles y unidades de negocio. La cultura organizacional de la integridad no puede solo fundamentarse en el cumplimiento de normas o instrumentos legales. Al contrario, una cultura de la integridad debe basarse en el compromiso de los empleados de la organización a tomarse la ética empresarial como un asunto serio y de gravedad para el negocio.

La integridad debe ser vista en las organizaciones como la congruencia entre las creencias, las decisiones y las acciones, así como, el apego continuo a los valores y principios presentes en su cultura. La integridad organizacional se refiere a la capacidad de las organizaciones de desarrollar e implementar un marco de gestión de la integridad y que sus empleados actúen de acuerdo a los valores de la organización.

Las organizaciones pueden lograr una cultura de integridad a través de la identidad, es decir, que los empleados se comprometan con las cosas con las que se identifican profundamente. Que actúen de una forma que reflejen su sentido propio de quienes son, que se sientan orgullosos de donde están y de lo que hacen.

Las regulaciones en sí mismas son insuficientes para que las empresas hagan sus negocios correctamente de acuerdo con sus principales actores relevantes (los reguladores, la sociedad, los accionistas, entre otros). La cultura empresarial de la integridad tiene que ser un compromiso basado en el entrenamiento a los empleados sobre la importancia de este tema.

Una línea de investigación que puede ser desarrollada debe referirse a la correlación entre la cultura de integridad y la rentabilidad de la empresa. Aunque no se considera que exista una relación precisa, sí es importante destacar que las buenas prácticas corporativas fortalecen a la empresa frente a sus competidores, actores externos y terceros interesados.

Un hallazgo de esta investigación es que muchos de los problemas del cumplimiento gerencial no han sido estudiados suficientemente con información empírica contundente. En efecto, no es sencillo determinar el comportamiento humano organizacional y su interrelación con el incumplimiento de normas e instrumentos legales. En todo caso, no es el objeto de estudio ahondar en análisis causal, sino más bien, ahondar sobre los problemas blandos del cumplimiento, la integridad de los trabajadores, y su impacto empresarial.

El tema seleccionado y objeto de estudio es relevante al existir un mundo mucho más demandante (como consumidores, competidores y ciudadanos). La reputación corporativa tiene importancia en cómo se realizan los negocios, y cómo estos se aco-

plan a las tendencias del mercado. No es sorpresa que exista un fin preventivo en todo programa de cumplimiento corporativo con motivaciones estrictamente legales. Sin embargo, una empresa más humana y transparente (en lo que respecta a la dignidad de sus empleados y sus motivaciones de negocio) supone un análisis severo de la ética y su aplicación empresarial.

Los empleados de la empresa toman decisiones de negocios a diario. Dichas decisiones, cualesquiera que sean, deben realizarse en un ambiente corporativo que promueva la integridad corporativa, no sólo en beneficio del empleado, sino de la empresa.

Al convivir las empresas en un mundo mucho más demandante, es necesario pensar y repensar la importancia de acciones íntegras en el mundo corporativo, en aras de la transparencia empresarial. Se entiende que la existencia de una cultura de integridad ayuda a las empresas a estrechar sus relaciones con la sociedad y terceros relacionados con la organización para una mejor realización de sus operaciones comerciales y propuesta de valor.

Organizacionalmente, el mundo empresarial actual es mucho mejor y más cercano a principios de ética que en épocas pasadas. Un ejemplo de la importancia de estos temas (antes considerados ajenos al mundo empresarial, como lo es la tendencia ESG) es una señal de cambio en la perspectiva de cómo deben realizarse los negocios en beneficio de la colectividad.

En el caso de la integridad empresarial, su impacto es interno en las organizaciones principalmente: en primer lugar, permite un ambiente digno a los empleados y legitima a la gerencia; en segundo lugar, da un sentido de pertenencia a los empleados y orgullo al pertenecer a una organización que trasciende su mero objetivo comercial y procura un aporte social individual y grupal.

Por esta razón, el enfoque exclusivamente punitivo de la problemática planteada es insuficiente para explicar el fenómeno de cumplimiento e integridad en las organizaciones. Aunque la determinación clara de las sanciones es necesaria por su efecto disuasivo, el establecimiento de una cultura que promueva la integridad como valor corporativo es una garantía de un sistema de valores compartidos que propulse a la empresa con empleados que persiguen un propósito común.

Al trabajar en el establecimiento de una teoría de la integridad corporativa, tal “integridad relacional” bien puede lograrse. Por lo tanto, una de las sugerencias más resaltantes es que la integridad corporativa debería usarse como un “término general” más adecuado para la investigación de la responsabilidad corporativa en general y la responsabilidad social empresarial en particular, es ciertamente más que eso, en términos de investigación y práctica.

El respeto a la legalidad, al trato digno, y a ser mejores personas, no puede traer sino beneficios para la organización en concreto respecto a su diferenciación frente a otras similares, y su correcto proceder en el mundo empresarial. Ahora bien, ser íntegro no significa no ser estratégico o dejar de ser líderes comerciales. Al contrario, la estrategia comercial y la integridad son nociones que pueden ir entrelazadas en la búsqueda de los objetivos de negocio.

En definitiva, la integridad tiene un fuerte contenido preventivo, pues uno de sus efectos colaterales en la organización es que los mismos empleados puedan fácilmente señalar cualquier tipo de irregularidad para que los gerentes o roles correspondientes puedan tomar las decisiones corporativas adecuadas en aras de preservar los intereses de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bazerman, Max, y Ann Tenbrunsel. *Blind Spots: Why We Fail To Do What's Right And What To Do About It*. New Jersey: Princeton, 2011.
- Brown, Marvin. *Corporate Integrity*. New York: Cambridge University Press, 2005.
- BAT “Standards of Business Conduct” (2025). Disponible en: <https://www.bat.com/who-we-are/our-corporate-governance/standards-of-business-conduct>.
- Castrillón, Manuel, y Andre Fischer. “Modelo teórico de aprendizaje organizacional”. *Pensamiento y gestión* n° 24 (2008).
- Deloitte. *Compliance Week In Focus: Compliance Trends Survey Report*. 2015.
- DeStefano, Michele. “Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer”. *Hastings Business Law Journal* 10 (2013).
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú. *Programa de Integridad del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú*. 2022.
- Geddes, Bruce. “Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today’s Business?”. *Open Journal of Business and Management* (2017).
- González, Miko, y Richard Obuchi. “La ciencia, el arte y la psicología de decidir”. *Debates IESA* (Caracas, 2010).
- Heineman, Ben. “Only the Right CEO Can Create a Culture of Integrity”. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance & Financial Regulation* (Cambridge, 2013).
- Hopkins, S.L. “How effective are ethics codes and programs? Many companies craft codes of ethics”. *Financial Executive* (2013).
- Isolano, Ana. “Toma de decisiones gerenciales”. *Tecnología en Marcha* 16 (2003).

- Kahneman, Daniel. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- Kaliski, Burton. *Social responsibility and organizational ethics*. Estados Unidos: 2001.
- Maak, Thomas. “Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity”. *Journal of Business Ethics* 82 (2008).
- Miller, Geoffrey P., *The law of Governance, Risk Management, and Compliance*. New York: Aspen Casebook, 2014).
- Moody, Paul. *Decision making: methods for better decisions*. New York: Mc. Graw-Hill, 1983.
- Paine, Lynn Sharp. “Managing for Organizational Integrity”. *Harvard Business Review* (Cambridge, 1994).
- Palazzo, Guido. “Organizational Integrity. Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations”. En *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Berlín: Springer, 2007.
- Piñango, Ramón. “Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?”. *Debates IESA* (Caracas, 2004).
- Robbins, Stephen. *Administración teórica y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 1987.
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. *Organizational Behavior*. 15ª ed. Boston: Pearson, 2013.
- Rodríguez Morales, Alejandro, *Criminal compliance (cumplimiento normativo y penal del derecho penal económico)*. Caracas: Ediciones Paredes, 2019.
- Tayan, Brian. “The Wells Fargo Cross-Selling Scandal”, *Stanford Closer Look Series* (2019).
- Telefónica. “Principios de Negocio Responsable de Telefónica” (2025)
- Trevino, Linda. “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”. *Academy of Management Review* 11, nº 3 (1996).
- Ugoani, John. “Business Ethics and its Effect on Organizational Sustainability”. *Global Journal of Social Sciences Studies* 5, nº 2 (2019).
- Unilever, “Programa de Ética Empresarial. Manual de Cumplimiento” (Bogotá, 2025).
- Vaudo, Liliana. “Debida diligencia, estándares y cultura de compliance”, *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia* (Caracas, 2025).
- Verhezen, Peter. “Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity”. *Journal of Business Ethics* 96 (2010).
- Volkswagen Clean Air Act Civil Settlement. *United States Environmental Protection Agency*. March 2025.