

La ética como brújula: Hacia un gobierno corporativo responsable

Alejandro Ramírez Padrón*

RVDM, nro. 12, 2024, pp. 253-267

Resumen: En la actualidad, donde la ética es cada vez más valorada por los consumidores, inversores y empleados, la implementación de una cultura ética robusta como parte de un programa de Buen Gobierno Corporativo se hace fundamental para el éxito empresarial. Es así como el presente artículo se propone una aproximación a la noción de integridad, para luego profundizar tanto en estrategias de aplicación como en la importancia de su medición y seguimiento a través indicadores adecuados.

Palabras clave: Buen Gobierno Corporativo, Ética, Compromiso Gerencial, Indicador Clave de Desempeño.

Ethics as a Compass: Towards Responsible Corporate Governance

Abstract: Nowadays, where ethics is increasingly valued by consumers, investors and employees, the implementation of a robust ethical culture as part of a good corporate governance program is essential for business success. Thus, this article proposes an approach to the notion of integrity, and then delves into both implementation strategies and the importance of measuring and monitoring them with appropriate indicators.

Keywords: Corporate Governance, Ethics, Management Commitment, Key Performance Indicator.

Recibido: 2/4/2024
Aprobado: 27/5/2024

* Abogado (UCAB, 2022). Cursando la Especialización en Derecho Mercantil (UCAB). Subdirector Editorial del Centro de Investigación y Estudios para la Resolución de Controversias de la Universidad Monteávila.

La ética como brújula: Hacia un gobierno corporativo responsable

Alejandro Ramírez Padrón*

RVDM, nro. 12, 2024, pp. 253-267

SUMARIO:

INTRODUCCIÓN. 1. Aproximación a la noción de integridad y Buen Gobierno Corporativo. 2. Estrategias para la creación de una cultura ética corporativa. 2.1. Definir y comunicar una política clara de integridad que refleje los valores y expectativas reales de la organización. 2.2. Involucrar y comprometer a la alta gerencia con el desarrollo ético de la organización. 2.3. Capacitar constantemente a la organización sobre asuntos éticos relevantes para el desarrollo de sus diversas actividades. 2.4. Desarrollar esquemas de incentivos para los miembros de la organización que generen incidencia en la construcción de una cultura de integridad. 2.5. Fomentar la transparencia y confianza interna. 2.6. Implementar canales de denuncia interna que sean efectivos, confiables y de fácil acceso para colaboradores y proveedores. Importancia de la medición y el seguimiento continuo. CONCLUSIÓN. BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

En la era de la información, donde la transparencia y la responsabilidad son valores cada vez más exigidos por los consumidores, las empresas se encuentran a diario en una encrucijada con importantes decisiones a tomar.

Mucho más cuando la historia ha demostrado que los constantes escándalos éticos que salpican a las organizaciones, concluyen erosionando la confianza del público en general, impactando directamente las decisiones de compra e inversión. Sin dejar a un lado su influencia negativa en la satisfacción de los colaboradores y en la creación de ambientes de trabajo productivos.

Las nuevas generaciones, en particular, se han convertido en agentes de cambio, demandando un mayor compromiso ético por parte de las organizaciones con las que interactúan. Apuestan por marcas que reflejen sus valores y que se comporten de manera correcta, tanto en el ámbito social como ambiental.

* Abogado (UCAB, 2022). Cursando la Especialización en Derecho Mercantil (UCAB). Subdirector Editorial del Centro de Investigación y Estudios para la Resolución de Controversias de la Universidad Monteávila.

Es bajo este contexto que la integridad o ética corporativa se erige como una brújula que debe guiar a las empresas hacia la construcción de una identidad y un gobierno corporativo responsable. No bastando con el mero cumplimiento de ley, sino incluso siendo necesario adoptar lineamientos claros de cultura organizacional basados en valores como la transparencia, honestidad, responsabilidad y respeto.

Siguiendo esta premisa, el presente artículo persigue adentrarse en la noción de integridad o ética corporativa, así como su importancia en la construcción de un buen gobierno corporativo, para luego formular algunas estrategias y buenas prácticas que en la generalidad de los casos permiten potenciar el desarrollo organizacional hacia ambientes íntegros.

Finalmente, una vez implementado el proceso, resulta necesario darle seguimiento a los fines de ir optimizando sobre la marcha y haciendo los arreglos requeridos. Es por eso que resulta preciso definir indicadores claves que permitan evaluar el estado actual de la compañía de manera constante y en directo, siendo este asunto a lo que se dedicará el último capítulo.

1. Aproximación a la noción de integridad y Buen Gobierno Corporativo

Resulta común hablar de un *ambiente íntegro* para toda la compañía, sin embargo, la primera pregunta que viene a la mente es ¿Qué entendemos por ambiente íntegro?

Para Charles Marshall —citado por Jesús Villegas— “integridad es hacer lo correcto, incluso cuando no tienes que hacerlo, cuando nadie te está viendo y nunca lo sabrá, cuando no vayas a ser reconocido por haber hecho las cosas de esa manera”¹.

En sintonía con ello, la definición lexicológica que nos ofrece el Diccionario de la Real Academia Española sobre “íntegro” es: “2. adj. Dicho de una persona: Recta, proba, intachable”².

Otros hacen mención a la integridad como aquel rasgo humano referido a la consistencia o coherencia moral, la transparencia y honestidad. Mientras que algunos lo analizan desde la óptica del principio de buena fe.

¹ Jesús A. Villegas Ruiz, *Derecho del Cumplimiento Normativo y Análisis Regulatorio de la Empresa* (Caracas: ACPS, 2022), 128.

² Diccionario de la Real Academia Española sobre “íntegro”: <https://dle.rae.es/%C3%ADntegro?m=form> (Última consulta: 27/01/24).

Al mismo tiempo, de la integridad se erige la idea de cultura de integridad o cultura ética corporativa, siendo este último el cúmulo de saberes, recomendaciones y buenas prácticas que buscan orientar a la organización —dentro del marco de sus propios valores— a la consecución de una conducta recta, proba e intachable mientras que ejecuta su actividad por la cual fue creada.

Bajo esta idea es comprensible la importancia de una conducta recta, proba e intachable para las organizaciones puesto a que permite prevenir numerosos riesgos de distinta índole, por ejemplo, riesgos financieros, políticos, reputacionales y jurídicos.

Un escándalo ético puede cortar la posibilidad de acceder a crédito, disminuir el número de ventas y comprometer el flujo de caja (liquidez de la compañía), producir un rechazo por los consumidores e inversionistas en el acceso a algún mercado, causar pérdida considerable del *market share*, causar pérdida de la estima o valoración de marcas, conducir a la remoción de autorizaciones o licencias, generar sanciones, multas y penalidades, etc.

Este es el punto de encuentro entre la integridad, vista en un entorno corporativo, con el denominado buen gobierno corporativo. En la medida de que una conducta íntegra contribuye a gestionar o mitigar los riesgos a los que se exponen diariamente los accionistas, la junta directiva, los gerentes y toda la organización.

Consiste en un asunto relevante para el buen gobierno corporativo ya que tomarlo en cuenta permite el diseño de procesos, prácticas y controles que orienten las decisiones hacia los objetivos a largo plazo de la organización.

De esta forma la empresa podrá ser responsable con las conductas cometidas por ella y por sus colaboradores. Respetando el impacto que tienen en la comunidad —como un actor más de la sociedad que terminan siendo— y transformándolo en algo positivo. Al igual que detrás de ello, se encuentra un incentivo comercial ya que las personas se encuentran atraídas por las empresas responsables, apreciando que es un valor agregado que les ofrecen en la experiencia de compra.

No basta cumplir con las normas, es necesario hacer las cosas de manera correcta y midiendo las consecuencias de nuestros actos. Cuestión que no es nada fácil en un mundo que se renueva tan rápido y en donde la tecnología y las maneras en que nos relacionamos están en constante evolución.

2. Estrategias para la creación de una cultura ética corporativa

2.1. Definir y comunicar una política clara de integridad que refleje los valores y expectativas reales de la organización

Resulta primordial empezar por definir cuál va a ser la política de integridad que adopte la empresa, la cual no será igual para todas las organizaciones puesto a que siempre debe partir de los valores propios que identifiquen a la misma o sus marcas. Por ello, se recomienda partir de la pregunta ¿Qué valores deseamos identifiquen a la organización? Y desde ahí desarrollar una política de cultura corporativa.

Es necesario entender que la noción de organización se encuentra vinculada al concepto de valores compartidos. Una organización implica un conjunto de personas que atienden a objetivos, normas y valores comunes, que por consecuencia se erige un aparataje de cargos y funciones a los fines de alcanzar los resultados esperados.

De igual manera, la idea de organización entraña un carácter de instrumentalidad. La organización no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para alcanzar el fin. Esto nos permite definir a la organización y los fines-valores que persigue, dándonos la posibilidad de hacer diseño organizacional. Asimismo, podemos decir que es un instrumento creado y constituido por humanos, lo cual hace retener un cúmulo de expectativas a satisfacer y alinear, siendo los valores una expectativa más a cumplir que debe ser común para el buen funcionamiento de la entidad.

Esto se debe a que la cultura corporativa es en esencia un proceso de adopción de buenas prácticas y valores éticos. Los cuales generalmente son recogidos en un código de conducta que viene a regir a la organización y sus relaciones, sin embargo, no es la única forma en que se expresa, pero sí la más común.

El sentido de que se plasme en un instrumento escrito no es más que ofrecer claridad, certeza y previsibilidad a todos, atributos que favorecen enormemente las posibilidades de que sea cumplido ya que estimulan su conocimiento por los distintos miembros que la integran.

Al definir la política de integridad es relevante considerar a todos los actores que hacen vida en/con la organización. Esto va desde los colaboradores hasta los proveedores externos. En cuanto a la técnica de redacción, se puede optar por regular a los proveedores y colaboradores en un instrumento único o hacerlo a través de instrumentos separados. La decisión de qué estrategia se tome puede variar según cada caso en concreto, pero lo realmente significativo es que exista el instrumento y sea conocible.

Una vez definido los valores y las políticas a través de un instrumento escrito, es importante plantearse estrategias de comunicación interna de cuáles son las políticas

y los valores que sostienen e impulsan la empresa. Esto debido a que por medio de la comunicación y otros elementos, podemos garantizar que la política se cumpla en toda la organización, desde sus eslabones más altos hasta los más bajos, y que en caso de incumplirse, se tomen las medidas pertinentes para corregir o expulsar de la organización a la persona que no esté alineada.

Un reto común son las empresas trasnacionales en donde la estrategia de comunicación debe atender a las particularidades de sus filiales y/o sucursales, no obstante, la imposición de la cultura corporativa es una realidad del negocio que debe ser transmitida no como obligación sino como forma de hacer negocios, la que toma la organización³.

Además de ser comunicado en toda la organización y relacionados, es fundamental que el contenido del código sea posible, autosuficiente, relevante y carente de ambigüedades para que pueda ser de utilidad.

Con posible nos referimos a que sea cumplible o realista, no podemos exigirle a alguien algo que no es posible de realizar, si lo hacemos perdemos la posibilidad de éxito del código en su totalidad al perder la seriedad y confianza desde el sujeto llamado a cumplir con la autoregulación.

Con autosuficiente nos referimos a que debe bastar consigo mismo, es decir, el lector que lo tenga en sus manos no debe tener que dirigirse a otros instrumentos, sino que debe encontrar todo lo necesario en uno mismo. Es decir, evitar las remisiones a otros textos. Esto permite celeridad y estimula la concentración del sujeto llamado a cumplir.

Con relevante nos referimos a que debe ser de interés e importancia en el día a día de la organización, adaptado a la misma y enfocado en los problemas reales que la acontecen para que pueda ser valorado como práctico. Asimismo, es recomendable que fije estándares éticos para todas las áreas y que esto se vaya revisando-actualizando constantemente, debido a que la comprensión del cambio es una auténtica necesidad de los negocios hoy en día.

Al mismo tiempo, con carente de ambigüedades nos referimos a que su redacción debe ser clara y precisar para así aportar soluciones, no mayores dudas. Debe poseer normas y estándares de aplicación claros.

³ Jesús A. Villegas Ruiz, *Derecho del Cumplimiento Normativo y Análisis Regulatorio de la Empresa* (Caracas: ACPS, 2022), 446.

2.2. Involucrar y comprometer a la alta gerencia con el desarrollo ético de la organización

Uno de los elementos más importantes es involucrar y comprometer a la alta gerencia con esta misión organizacional. Esto quiere decir que la gerencia comunique y respalde de manera activa los valores de la compañía que se encuentran previamente definidos.

Generalmente la alta gerencia debe ser integrada por los líderes de la organización y de esa forma gozar de visibilidad, muchas veces de admiración. Esto nos permite modelar la conducta de los subordinados desde la pedagogía del ejemplo. Mal puede la gerencia exigir un comportamiento ético a sus supervisados cuando ella desde su posición de líder no lo demuestra.

Ahora bien, el compromiso gerencial para que sea claro, real y contundente, abarca mucho más que educar con el ejemplo, concretamente: i. La creación de un programa de ética escrito⁴, ii. Destinar recursos humanos y económicos suficientes para el desarrollo ético corporativo, iii. Participación activa y constante de la gerencia en su difusión, iv. Impulso y colaboración desde los accionistas, junta directiva y gerencia, y v. Monitoreo constante de los KPIs éticos de la empresa a los fines de generar correctivos.

Esto implica que la gerencia lo asuma como parte de su rutina, no como una actividad ocasional cada cierto tiempo. El compromiso ético es a diario, porque los retos o dilemas también se presentan de manera diaria. En el campo de la ética, la falta de constancia se traduce en el fracaso rotundo de la cultura corporativa.

Por lo anterior es menester prestar atención a la actitud de la alta gerencia, quienes deben ser coherentes con el programa ética y sus valores. Deben mantener una actitud de respeto, seriedad y atención a los problemas, es decir, no se debe tener una actitud vacilante ante el mismo puesto a que transmite un mensaje equivocado al resto de la entidad.

La participación activa puede incluir que estos personajes quienes representen un rol de liderazgo dentro de la organización, formen parte de campañas corporativas (comunicaciones internas) que lleven a inspirar y generar valor respecto a la manera correcta de comportarse. Vemos algunos ejemplos en que el código de ética es impulsado con afiches en donde aparece el *Chief Executive Officer* o Director Ejecutivo de la empresa. Igualmente, en algunos casos se ha visto como este mismo CEO realiza videos conversando sobre los valores de la organización que luego son enviados a todos sus miembros mediante correo electrónico.

⁴ Ver capítulo 2.1.

Sin embargo, es cierto que no siempre la alta gerencia cuenta con las herramientas para saber comunicarlo. Por ello, es importante destinar tiempo para procesos de capacitación a estas personas de forma que sepan cumplir con el rol al que están llamados desde su posición de poder. Una estrategia común que permite generar compromiso, es hacerles conocer las consecuencias de una conducta no ética, tanto en un plano individual como organizacional, considerando las aspiraciones perseguidas en ambas esferas.

En concomitancia a lo anterior, se ubica la aseveración del profesor Ramón Piñango en el capítulo titulado “Sin compromiso no hay aprendizaje organizacional”: “Porque el cambio puede implicar algún desgarramiento emocional es preciso reflexionar sobre las motivaciones que inducen a las personas a aceptar las exigencias del aprendizaje colectivo orientado a mejorar el desempeño de su organización”⁵.

A lo que complementa diciendo: “De alguna manera, las personas deben sentir algún apego por la organización de la cual forman parte; la organización debe dolerles a tal punto que deseen para ella lo mejor; tanto que estén dispuestas a abandonar, por ejemplo, algún enraizado hábito de conducta porque es necesario incorporar al trabajo nuevas prácticas que mejoren el desempeño de su empresa (...)”⁶.

Asimismo, el profesor Peter Verhezen, desde un ámbito de transformación cultural, nos reafirma que los cambios culturales en una organización se deben a los cambios de comportamiento e implican una dimensión filosófica nueva para la organización⁷. Priorizando objetivos y adaptando procesos al cambio⁸. Es de esta manera que la organización debe impactar también en el colaborador.

Finalmente considerando que el compromiso siempre significará la sinergia entre dos partes, por un lado, la empresa u organización cuyo portavoz será la alta gerencia; y por el otro lado, las personas que la integran y le dan vida. De ambas partes se espera coherencia entre su actuar y el código diseñado, así como colaboración en su ejecución.

⁵ Ramón Piñango, «Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?», Debates IESA (2004) X-I: 13.

⁶ Ramón Piñango, «Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?», 13.

⁷ Peter Verhezen, «Giving Voice in a Culture of Silence», *Journal of Business Ethics* (2010) 96: 197.

⁸ Peter Verhezen, «Giving Voice in a Culture of Silence», 197.

2.3. Capacitar constantemente a la organización sobre asuntos éticos relevantes para el desarrollo de sus diversas actividades

La cultura corporativa, al ser una invención humana, es susceptible de ser aprendida. De esa forma es importante que la organización brinde capacitaciones a sus miembros de forma que puedan generar habilidades y conocimientos que guíen su actuar de manera cónsona con los valores de la compañía.

Esta capacitación debe ser constante y no un esfuerzo ocasional si se pretende que tenga éxito. Sumado a que las empresas poseen —a veces más, a veces menos— rotación de personal, por ello no necesariamente el personal que capacitaste a inicios del año termine siendo el personal a finales de año y es trascendental que todo el personal se encuentre capacitado en asuntos éticos desde el rol que cumplen.

El entrenamiento contribuye a la prevención de riesgos pero al mismo tiempo es un gesto de compromiso gerencial⁹. También podemos analizarlo desde una oportunidad de empoderamiento para los miembros de la organización.

Es beneficioso generar canales para interrogantes que surjan en el desempeño de funciones a los fines de evaluar si una conducta va en contra de la ética de la organización¹⁰. Este canal puede ser especializado y separado, o recurridamente se suele manejar al superior jerárquico en organizaciones que no disponen de recursos suficientes para constituir una vía especializada, lo cual es válido y bien estructurado puede ser eficiente.

Es una buena práctica que adicional de las capacitaciones verbales, se incluya material por escrito que pueda ser entregado al colaborador o tercero, permitiendo con un simple vistazo encontrar soluciones. Dígase, por ejemplo: folletos. Hay registros de empresas en Estados Unidos que regalan placas para ser colgadas en el cuello o incorporadas a llaveros que por la parte posterior poseen los valores de la empresa de forma tal que ante cualquier duda siempre consulten si la eventual acción es cónsona con ellos.

⁹ Ver Capítulo 2.2.

¹⁰ Algunas veces se utilizan los mismos canales de denuncia interna.

2.4. Desarrollar esquemas de incentivos para los miembros de la organización que generen incidencia en la construcción de una cultura de integridad

La organización debe incentivar a sus miembros en comportarse de la manera correcta y esto —desde la óptica de la psicología— tiene dos alternativas que no son excluyentes entre sí¹¹: premiar y/o castigar.

Respecto al castigo, la organización debe reprender a quienes incumplan el código de conducta, se recomienda manejar una política de tolerancia cero a los fines de eliminar la impunidad y de esa forma ser contundente en el mensaje que se busca transmitir.

Recordemos que la sanción posee dos fines: A. Que el sancionado no vuelva a cometer la conducta que no es ética (efecto particular), y B. Que el resto de personas no piensen o se atrevan a cometer la conducta que no es ética (efecto general).

Al mismo tiempo se puede conectar las sanciones éticas con sanciones legales, diseñando una línea de acción en consideración de las normativas laborales y contractuales fijadas por el ordenamiento jurídico aplicable y por los contratantes.

La alternativa de premiar, consiste en recompensar a aquellos que cumplen las normas de conducta de la organización pero que adicionalmente generan valor a la misma, que inspiran a sus pares y promueven constantemente una conducta responsable.

Estos incentivos también parten de saber escuchar a los colaboradores, aplicando distintas herramientas como buzones de sugerencias, reuniones específicas, grupos focales o *focus groups*, encuestas de clima organizacional que busquen medir el entorno. Lo más destacable con estas vías de recaudar información es que puedan ser transparente los resultados, el plan de acción al cual se compromete la organización y la divulgación una vez se encuentre solucionado el problema. De lo contrario, perderá confianza y pasará al olvido.

Ahora bien, es una buena práctica que la empresa posean una política de registro de información de estos incentivos y sanciones otorgados a cada individuo. Un registro que sea completo y organizado, así como de las investigaciones que se hayan hecho por motivos éticos, sin importar que no haya arrojado consecuencias en ese momento. Los anglosajones le denominan *record keeping*¹² a este registro y es necesario para otorgar transparencia y objetividad al uso del poder en los niveles más altos de la compañía.

¹¹ Incluso es recomendable que se apliquen las dos.

¹² Considerar que la Internacional Organization for Standardization (ISO) posee guías al respecto que pueden ser de utilidad.

2.5. Fomentar la transparencia y confianza interna

Se vuelve imprescindible en el mundo vigente, que la organización tenga transparencia con sus miembros. Esto impacta positivamente eliminando las sensaciones de desconfianza, inquietud y ansiedad. Así como incentiva de manera exponencial la identidad y compromiso con la organización.

De esta forma se logra un ambiente laboral más productivo y amigable, en donde se mire al resultado sin perder de foco a las personas. Esto se logra brindando información —cuantitativa y cualitativa— sobre el estado de la organización. Que los colaboradores conozcan cuáles son sus objetivos en concreto y a partir de ahí sepan cómo van a valorar o medir su desempeño individual.

2.6. Implementar canales de denuncia interna que sean efectivos, confiables y de fácil acceso para colaboradores y proveedores

A los fines de garantizar el cumplimiento, las empresas deben instaurar canales o vías de denuncia interna donde pongan en conocimiento de la organización cualquier irregularidad relevante en asuntos éticos que se esté cometiendo en la compañía.

Estos canales deben ser efectivos, por tanto, deben crear confianza en los usuarios brindándole opciones de confidencialidad o anonimato si es necesario. Siempre existe la posibilidad de que este canal sea usado de mala fe y con la idea de descalificar o crear rumores de una persona, pero negarse por ese riesgo es un error, ya que los beneficios que otorga son superiores. La solución se encuentra en la capacitación y olfato de la persona que procesa dichas denuncias internas para saber diferenciar cuando es seria y fundada de aquellos casos en que no.

En el caso de anonimato, se recomienda crear vínculos o conexión con el delator a los fines de poder solicitar información de manera posterior, que no se pierda la comunicación. Puede ser gestionado por un ente independiente o por la misma organización, dependerá de los recursos y el criterio gerencial adoptado. Es ideal que sea un ente separado para garantizar independencia e imparcialidad.

El canal puede darse por vías telefónicas, correos electrónicos, mensajería instantánea, buzones, contacto con el superior jerárquico, etc. Más que el medio, importa son las garantías que se ofrecen al denunciante¹³ y el tratamiento que se le dé a la información obtenida.

¹³ Asegurar que no se tomarán represalias sobre el delator, muchas veces llegan a estos canales con miedo temiendo por sus trabajos.

3. Importancia de la medición y el seguimiento continuo

Mucho hay de cierto en la frase atribuida al consultor de negocios y abogado Peter Drucker de que “Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”.

Y esto por supuesto que aplica a la cultura ética de la organización. Como comentamos a inicios, la cultura ética es un proceso, en donde se adoptan valores y buenas prácticas. Es decir que posee etapas y es siempre mejorable.

Para mejorar y seguir avanzando en la cultura de integridad es necesario conocer cuál es el estatus actual y cómo ha sido anteriormente (histórico). Aquí es importante el diseño de indicadores claves de desempeño, también conocidos como *Key Performance Indicator* (KPI). Los KPI son la medida del rendimiento de un proceso determinado o determinable.

La recomendación es que la organización pueda: i. Definir sus objetivos vinculados a sus valores, ii. Diseñe sus KPI en función de los resultados que prueben la materialización de los objetivos planteados, iii. Plasme dichos indicadores en un *dashboard* o cuadro de mando para que sea apreciable rápidamente el estatus y evolución en periodos de tiempo útiles, y iv. Se procese la información a los fines de generar un plan de acción.

Los anteriores pasos conforman un ciclo que debe repetirse cada cierto tiempo (el que defina la organización) en donde se permita revisar sus valores y la manera en que son medidos, así como sus planes de acción y cuánta efectividad demuestran. Teniendo presente que la organización se encuentra en constante movimiento.

A través de los indicadores podemos medir, por ejemplo, cuál es la percepción de la ética de nuestros colaboradores. También podemos medir la efectividad del canal de denuncia, ejemplo, haciendo encuestas respecto a si los colaboradores conocen de su existencia y cómo usarlo.

Concordando con la afirmación del profesor Piñango en cuanto a que “El aprendizaje organizacional es la progresiva eliminación de errores en los supuestos que orientan el desempeño de una organización”, lo cual es claramente aplicable al aprendizaje ético y la estructura de apoyo que se dispone a su favor.

También se pueden hacer evaluaciones cotidianas a los colaboradores en donde se mida el conocimiento de los valores de la organización. Se puede cuantificar el número de horas dedicadas a la capacitación y cuál es la relación respecto al desempeño de los colaboradores en las pruebas de conocimiento ético y el número de incidentes registradas. En qué tiendas o departamentos es más necesario una capacitación y en

cuáles menos. Segmentar el tipo y número de incidentes o violaciones al código de conducta según la localidad y características definidas.

Los KPIs deben ser probados, con el tiempo suficiente para evaluar su efectividad, y revisados constantemente. No hay proceso que sea perfecto y de esa forma debe estar asiduamente sometido a revisión.

Desde un plano gerencial comúnmente se habla de las siguientes etapas: Diseñar, Probar, Optimizar o Perfeccionar, y Evolucionar o Transformar. De la misma forma se debe considerar que el diseño de los KPIs responde al nivel gerencial en donde se encuentre quién lo va a medir ya que va atado a la relevancia.

Asimismo, para formular un KPI correcto, debemos tener un objetivo bien estructurado, es decir, que sea: específico (s), medible (m), alcanzable (a), relevante (r) y temporal (t)¹⁴. Mientras más detallado sea, será más sencillo de lograr y medir.

Un constante riesgo es querer medir todo, o por el contrario, no disponer de indicadores en absoluto. La organización debe medir necesariamente solo los indicadores que sean significativos para determinar si cumplió o no los objetivos propuestos. Apartándose de los peligros del exceso y del defecto, bajo un criterio de razonabilidad.

CONCLUSIÓN

La ética o integridad es un asunto vital, complejo y práctico que está presente en el día a día de cualquier organización. Es un tema determinante para el éxito, y las consecuencias de actuar de manera no íntegra serán graves.

El buen gobierno corporativo debe considerar la integridad como un elemento fundamental, y la cultura corporativa debe ser un reflejo de los valores internos de la organización. La integridad debe actuar como brújula para un comportamiento correcto, y debe ser desarrollada a través de procesos, herramientas y capacitaciones.

Existen diversas estrategias y herramientas que pueden ayudar a construir una cultura de integridad. Algunas de las más importantes son: A. Definir y comunicar una política clara de integridad que refleje los valores y expectativas reales de la organización; B. Involucrar y comprometer a la alta gerencia con el desarrollo ético de la organización; C. Capacitar constantemente a la organización sobre asuntos éticos relevantes para el desarrollo de sus diversas actividades; D. Desarrollar esquemas de

¹⁴ Lo que se conoce como metodología SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Timely.

incentivos para los miembros de la organización que generen incidencia en la construcción de una cultura de integridad; E. Fomentar la transparencia y confianza interna; F. Implementar canales de denuncia interna que sean efectivos, confiables y de fácil acceso para colaboradores y proveedores.

Finalmente, es relevante recordar que la construcción de una cultura de integridad es un proceso continuo que debe ser medido y evaluado constantemente con los indicadores adecuados (KPIs). De esta manera, la organización podrá reajustar sus estrategias y adaptarse a las necesidades éticas del presente, gestionando de manera eficaz los riesgos asociados a su actividad y en perfecta armonía con su propia identidad como negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Heineman, Ben W. «Only the Right CEO Can Create a Culture of Integrity». *Harvard Law School Forum on Corporate Governance* (2013).
- Luijk, Henk J.L. van. «Integrity in the Private, the Public, and the Corporate Domain.» (2004).
- Piñango, Ramón. «Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?». *Debates IESA* (2004) X-I: 10-13.
- Solomon Jill; Aris Solomon. *Corporate Governance and Accountability*. England: John Wiley & Sons, 2004.
- Verhezen, Peter. «Giving Voice in a Culture of Silence». *Journal of Business Ethics* (2010) 96: 187-206.
- Villegas Ruiz, Jesús A. *Derecho del Cumplimiento Normativo y Análisis Regulatorio de la Empresa*. Caracas: ACPS, 2022.
- Waters, James A.; Bird, Frederick & Chant, Peter D. «Everyday moral issues experienced by managers». *Journal of Business Ethics* (1986) 5(5): 373-384.
- Waters, James A.; Bird, Frederick. «The moral dimension of organizational culture». *Journal of Business Ethics* (1987) 6(1): 15-22.
- Werhane, Patricia H. *Moral Imagination and Management Decision Making*. New York: Oxford University Press, 1999.
- Young, S.B. «Fiduciary Duties as a Helpful Guide to Ethical Decision-Making in Business». *Journal of Business Ethics* (2007) 74: 1-15.