

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Desarrollo de un Instrumento de Autoevaluación Diagnóstica de  
Integridad Corporativa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Juan Carlos Ccarita Cruz, DNI: 45692629

Jorge Luis Roy Gates, DNI: 06974268

Takashi Tanaka, Pasaporte: TZ2048921

**ASESOR**

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Lisa Annita Bunclark

**Surco, octubre, 2021**

## **Agradecimientos**

Los autores de la tesis expresan su mayor reconocimiento a Centrum PUCP, la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a la doctora Beatrice Avolio Alecchi, asesora del presente trabajo de investigación, y a los expertos validadores que colaboraron en la revisión crítica del cuestionario de autoevaluación diagnóstica sobre integridad corporativa, los profesores Rolando Arellano Cueva, Luis del Carpio Castro, Carlos Fernández Gates, Daniel Guevara Sánchez, Marcelo Pimentel Bernal, Julianna Ramírez Lozano, Daniel Vargas Fernández, José Calos Veliz Palomino y José Antonio Villagra.

Asimismo, los autores manifiestan su enorme gratitud a los profesores de los cursos de la maestría y a los compañeros de la promoción del Global MBA XII, por las enriquecedoras experiencias compartidas de investigación, aprendizaje y compañerismo durante el desarrollo de la maestría.

### **Dedicatorias**

Mi eterno agradecimiento a mi familia, a mi padre Justo Ccarita, a mi madre Rosa Cruz y a mis queridos hermanos Alan, Veronika, Ana y Miriam quienes han sido mi guía, mi fortaleza y mi inspiración.

Juan Carlos Ccarita

A mi esposa Janet y a mis hijos Jorge Eduardo y Raffaella, con profundo agradecimiento por su amor, tolerancia y apoyo durante el desarrollo de la maestría, y a mis padres Luis Eduardo y María Isabel, ella en cielo, por su honestidad, entrega y ejemplo de vida.

Jorge Roy

A mi familia en Japón Akio, Kyoko, mi abuela Sato y hermano Motoki por su cariño y soporte. A Adeline mi compañera, a mi familia en Perú Juana Rosa, Jesús, Tato, su esposa e hija Luna por su calidez y protección; y a mi equipo Juan y Jorge por su apoyo constante.

Takashi Tanaka

## Resumen Ejecutivo

La integridad corporativa es percibida hoy por hoy como un activo valioso en la vida de las empresas, con impacto relevante en el logro de los objetivos estratégicos. Así, la integridad asume progresivamente un rol vital en el desarrollo y supervivencia de las empresas. Se ha afirmado muy gráficamente que, si se pierde la integridad, luego la empresa no tiene más que perder. Por todo ello, se le reconoce también como un factor imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, sociedades y naciones. Este trabajo ensaya una conceptualización de la integridad corporativa basándose en los aportes de la literatura. Allí se encuentra que la integridad empresarial generalmente incluye un supuesto ético, pero también otros factores. Así, integridad no es necesariamente antónimo de corrupción. También existen posturas puramente positivas, que ven la integridad como coherencia entre lo que se piensa, se dice y se realiza, esto es, sin una consideración de la ética como un componente intrínseco de la integridad.

A partir de la conceptualización de integridad empresarial propuesta en la tesis, se adopta una perspectiva de análisis enfocada en el riesgo, recurriendo a la norma internacional ISO 31000:2018, que establece directrices sobre la gestión del riesgo.

La investigación finaliza con la formulación de un instrumento de autoevaluación diagnóstica sobre integridad corporativa, en forma de cuestionario, organizado en torno a siete componentes identificados en la revisión de literatura, y comprende un número adecuado de preguntas a ser respondidas en la escala de Likert. Su aplicación proveerá al CEO, gerente general y otros tomadores de decisiones con información relevante para medir el nivel de exposición al riesgo de cometer faltas de integridad que afronta la organización. El propósito final del trabajo es contribuir con la promoción de la integridad corporativa como una dimensión valiosa, intangible e imprescindible de las organizaciones.

## Abstract

Corporate integrity is today perceived by society as a valuable asset in the life of companies, with a relevant impact on the achievement of strategic objectives. Thus, integrity progressively assumes a vital role in the development and survival of companies. It has been very graphically stated that if integrity is lost, then the company has nothing more to lose. Therefore, it is also recognized as an essential factor for the development of organizations, societies and nations. This work tests a conceptualization of corporate integrity based on contributions from the literature, where it is found that business integrity generally includes an ethical assumption, but also other factors. Thus, integrity is not necessarily the antonym of corruption. There are also purely positive positions, which see integrity as coherence between what is thought, said and done, that is, without a consideration of ethics as an intrinsic component of integrity.

Based on the conceptualization of business integrity proposed in the thesis, an analysis perspective focused on risk is adopted, resorting to ISO 31000: 2018, an international norm and standard that establishes guidelines on risk management.

The research ends with the formulation of a diagnostic self-assessment instrument on corporate integrity, in the form of a questionnaire, organized around seven components identified in the literature review, and includes a considerable number of questions to be answered on the Likert scale. Its application will provide the CEO and other decision makers with relevant information to measure the level of exposure to integrity risk faced by the company. The ultimate purpose of the work is to contribute to the promotion of corporate integrity as a valuable, intangible, and essential dimension of companies.

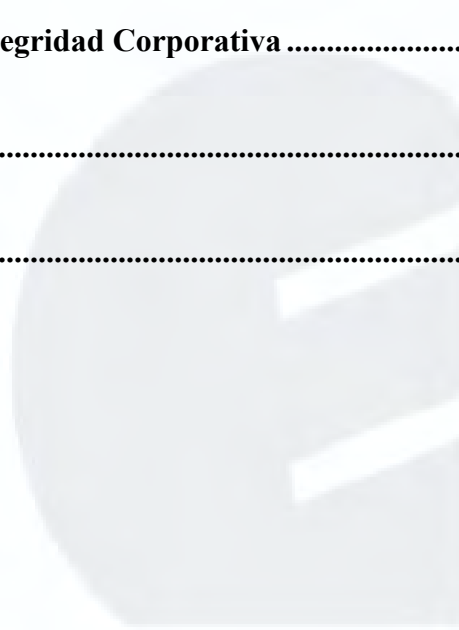
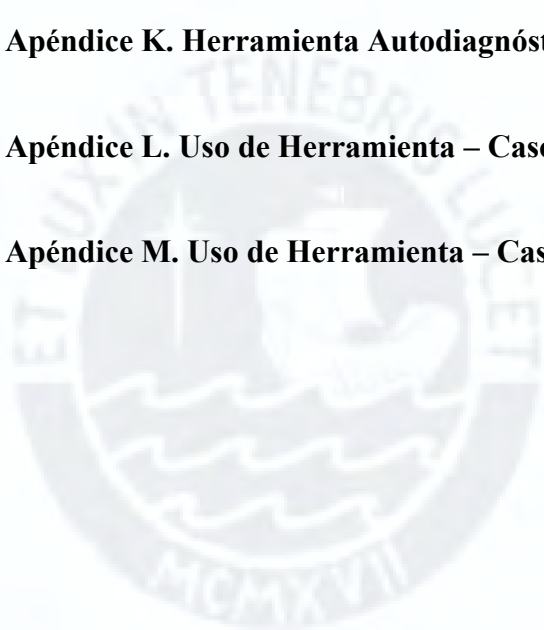
## Tabla de Contenidos

|   |            |
|---|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>X</b>   |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>Xii</b> |
| <b>Capítulo I: Introducción .....</b>   | <b>13</b>  |
| 1.1. Antecedentes del Problema .....  | 13         |
| 1.2. Planteamiento del Problema.....  | 17         |
| 1.3. Propósito de la Investigación .....  | 18         |
| 1.3.1. Objetivo General.....  | 18         |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....   | 18         |
| 1.4. Importancia de la Investigación .....                                      | 19         |
| 1.5. Definición de Términos del Estudio.....                                    | 22         |
| 1.6. Delimitaciones.....  | 24         |
| 1.7. Resumen del Capítulo .....   | 25         |
| <b>Capítulo II: Revisión de la Literatura sobre Integridad Corporativa.....</b> | <b>26</b>  |
| 2.1. Evolución del Concepto de Integridad.....                                  | 26         |
| 2.1.1. El Termino Integridad en sus Orígenes .....                              | 26         |
| 2.1.2. La Integridad en el Ámbito Religioso Cristiano .....                     | 33         |
| 2.2. La Integridad en el Ámbito Corporativo.....                                | 34         |
| 2.3. Marco Regulatorio sobre la Integridad Corporativa .....                    | 43         |
| 2.3.1. Normas de Carácter Internacional sobre la Integridad .....               | 44         |
| 2.3.2. Marco Normativo Nacional sobre la Integridad .....                       | 45         |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.3. Iniciativas Privadas en favor de la Integridad Corporativa.....                    | 48        |
| 2.3.4. Colaboración Pública - Privada por la Integridad.....                              | 49        |
| 2.4. Estudios de Modelos de Integridad .....  | 50        |
| 2.4.1. Índice de Integridad Pública IPI .....   | 50        |
| 2.4.2. Modelo de Integridad de la OECD .....  | 54        |
| 2.4.3. Indicador de Integridad Nacional de Irlanda .....                                  | 56        |
| 2.4.4. Modelo de la Integridad del Foro Económico Mundial.....                            | 58        |
| 2.4.5. Modelo de Integridad del Consejo CCE de México .....                               | 60        |
| 2.5. Resumen del Capítulo .....   | 61        |
| <b>Capítulo III: Metodología .....</b>  | <b>63</b> |
| 3.1. Descripción de la Metodología .....  | 63        |
| 3.2. Desarrollo del Concepto de Integridad Corporativa y Principios .....                 | 66        |
| 3.3. Adopción de Norma Internacional: ISO 31000 2018.....                                 | 66        |
| 3.4. Análisis de Modelos de Integridad e Instrumentos de Autoevaluación .....             | 67        |
| 3.5. Validación por Expertos.....   | 71        |
| 3.6. Aplicación del Modelo e Instrumento en Organizaciones Empresariales.....             | 72        |
| 3.7. Resumen del Capítulo. ....   | 72        |
| <b>Capítulo IV: Instrumento de Autoevaluación Diagnóstica de Integridad Corporativa..</b> | <b>74</b> |
| 4.1. Desarrollo del Concepto de Integridad Corporativa .....                              | 74        |
| 4.1.1. Análisis de Conceptos de Integridad y de Integridad Corporativa .....              | 74        |
| 4.1.2. Análisis de los Principios de Integridad Corporativa .....                         | 77        |
| 4.1.3. Propuesta de Concepto de Integridad Corporativa .....                              | 79        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.2. Desarrollo de los Componentes de la Integridad Corporativa .....             | 79         |
| 4.2.1. Identificación de los Componentes en base a la ISO 31000:2018.....         | 79         |
| 4.2.2. Componentes del Modelo de Autoevaluación de Integridad Corporativa.....    | 82         |
| 4.3. Modelo de Autoevaluación de Integridad Corporativa.....                      | 104        |
| 4.4. Instrumento de Autoevaluación Diagnóstica sobre Integridad Corporativa ..... | 110        |
| 4.5. Análisis de Resultados .....   | 112        |
| 4.6. Resumen del Capítulo .....   | 116        |
| <b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                            | <b>119</b> |
| 5.1. Conclusiones .....   | 119        |
| 5.2. Recomendaciones.....   | 121        |
| 5.2.1. Recomendaciones Teóricas.....  | 121        |
| 5.2.2. Recomendaciones Practicas .....  | 122        |
| 5.3. Contribuciones .....   | 123        |
| 5.4. Propuestas para Investigaciones Futuras.....                                 | 124        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>125</b> |
| <b>Apéndice A. Instrucciones Generales.....</b>                                   | <b>143</b> |
| <b>Apéndice B. Concepto de Integridad Corporativa Propuesto .....</b>             | <b>144</b> |
| <b>Apéndice C. Concepto y Justificación de Componentes.....</b>                   | <b>145</b> |
| <b>Apéndice D. Preguntas de Encuesta de Autoevaluación .....</b>                  | <b>146</b> |
| <b>Apéndice E. Categorías de Calificación de Preguntas.....</b>                   | <b>152</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Apéndice F. Principios de Integridad Corporativa de Integrity Solutions .....</b> | <b>153</b> |
| <b>Apéndice G. Principios de la Integridad de los Negocios de Momen R. ....</b>      | <b>154</b> |
| <b>Apéndice H. Análisis de Modelos de Integridad. ....</b>                           | <b>155</b> |
| <b>Apéndice I. Lista de Expertos Validadores .....</b>                               | <b>156</b> |
| <b>Apéndice J. Comentarios Generales de Expertos Validadores .....</b>               | <b>158</b> |
| <b>Apéndice K. Herramienta Autodiagnóstica de Integridad Corporativa .....</b>       | <b>162</b> |
| <b>Apéndice L. Uso de Herramienta – Caso 1.....</b>                                  | <b>173</b> |
| <b>Apéndice M. Uso de Herramienta – Caso 2.....</b>                                  | <b>178</b> |



## Lista de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Modelo de integridad pública de IPI.....  | 52  |
| Tabla 2 Variables del modelo de integridad de la OECD .....                               | 54  |
| Tabla 3 Variables del modelo de integridad de TI Irlanda .....                            | 56  |
| Tabla 4 Variables del modelo de integridad de PACI del WEF .....                          | 59  |
| Tabla 5 Componentes del modelo de integridad propuesto por CCE .....                      | 60  |
| Tabla 6 Conceptos de integridad de instituciones.....                                     | 75  |
| Tabla 7 Componentes de la gestión del riesgo de la ISO31000:2018 .....                    | 81  |
| Tabla 8 Variables de soporte para el componente de liderazgo y compromiso .....           | 86  |
| Tabla 9 Variables de soporte para el componente de transparencia .....                    | 89  |
| Tabla 10 Variables de mejora continua de procesos y medición de resultados .....          | 92  |
| Tabla 11 Variables de auditoría e investigación .....                                     | 94  |
| Tabla 12 Variables de código de conducta .....  | 97  |
| Tabla 13 Variables de gestión de recursos humanos .....                                   | 99  |
| Tabla 14 Variables de cultura organizacional y reputación corporativa.....                | 104 |
| Tabla 15 Componentes y conceptos de modelo de integridad corporativa .....                | 106 |
| Tabla 16 Variables de los componentes de integridad .....                                 | 109 |
| Tabla 17 Variables de herramienta de autodiagnóstico de integridad corporativa .....      | 112 |
| Tabla 18 Componentes y conceptos del modelo de integridad corporativa .....               | 112 |
| Tabla 19 Valores prospectados y planes de acción en empresa 1 .....                       | 114 |
| Tabla 20 Valores prospectados y planes de acción en empresa 2.....                        | 114 |
| Tabla 21 Principios de componentes de integridad corporativa de Integrity Solutions ..... | 153 |
| Tabla 22 Principios de componentes de integridad de los negocios .....                    | 154 |
| Tabla 23 Matriz de componentes de los modelos de integridad.....                          | 155 |
| Tabla 24 Lista de expertos validadores.....   | 156 |

Tabla 25 Comentarios generales de expertos validadores ..... 158



**Lista de Figuras**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 Procesos de la gestión del riesgo .....   | 14  |
| Figura 2 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 1 de 7 .....                   | 27  |
| Figura 3 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 2 de 7 .....                   | 28  |
| Figura 4 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 3 de 7 .....                   | 28  |
| Figura 5 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 4 de 7 .....                   | 29  |
| Figura 6 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 5 de 7 .....                   | 30  |
| Figura 7 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 6 de 7 .....                   | 31  |
| Figura 8 Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 7 de 7 .....                   | 32  |
| Figura 9 Flujograma de trabajo de la investigación.....                                    | 65  |
| Figura 10 Palabras clave de conceptos de integridad corporativa e integridad pública ..... | 77  |
| Figura 11 Marco de referencia de la gestión del riesgo .....                               | 80  |
| Figura 12 Principios de la gestión del riesgo .....  | 81  |
| Figura 13 Análisis de resultados de aplicación de la herramienta .....                     | 113 |
| Figura 14 Diagrama de niveles actuales y proyectados de integridad de caso 1 .....         | 115 |
| Figura 15 Diagrama de niveles actuales y proyectados de integridad de caso 2 .....         | 116 |

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes del Problema

A nivel global, se otorga cada vez mayor relevancia al concepto de integridad como un factor indispensable para el desarrollo de las organizaciones, sociedades y naciones. Nuestra realidad nacional no es ajena a esta tendencia. Debido a los casos de corrupción destapados en los últimos años en el país y en la región, se ha hecho más evidente para las empresas la importancia de incorporar la integridad como un pilar de sus modelos de negocio.

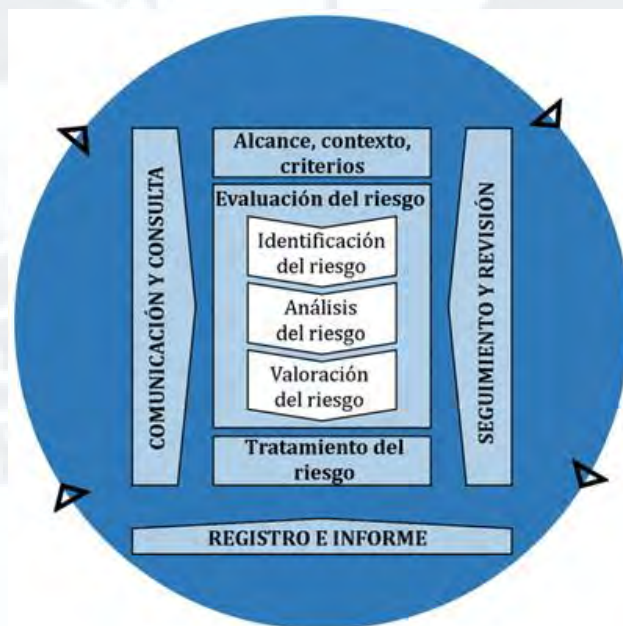
La prevalencia de la corrupción sistemática y los bajos niveles de confianza e integridad amplían y profundizan fisuras en la sociedad, incrementan la desigualdad e impiden la eficacia de la inversión pública y privada de acuerdo con el *World Economic Forum* (WEF, 2018). Es por ello que la integridad es esencial para construir instituciones sólidas como el *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2020). La falta de integridad en las organizaciones las debilita o destruye (Llopis, 2020). Algunos autores sostienen, inclusive, que sin integridad nada funciona (Jensen, 2009). Otros estudiosos consideran a la integridad empresarial como un factor de producción tan importante como el trabajo, el capital y la tecnología (Erhard & Jensen, 2015). Existen trabajos que demuestran que la integridad es vital para la supervivencia y desarrollo de las empresas (Koehn, 2005; Erhard & Jensen, 2017; Jiang et al., 2019). Así, por ejemplo, no es extraño constatar que empresas con una reputación de honestidad, integridad y transparencia se ven seriamente afectadas o colapsan cuando se descubre la ausencia de integridad con la que actúan en la realidad, contradiciendo sus propios principios. No somos inmunes a estos riesgos, pues el país sigue enfrentando largos procesos de investigación en los que varias empresas están involucradas en casos de corrupción, tales como Graña y Montero S.A.A.,

J.J.C. Contratistas Generales S.A., Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. (ICCGSA), Compañía San Martín S.A., etc. (Esquinarila, 2018).

Todo ello lleva a sostener que la escasa o inexistente gestión de la integridad en las organizaciones constituyen un riesgo para sus operaciones y el logro de sus objetivos estratégicos. Existen estándares para la gestión de riesgos, como el marco de gestión de riesgo operacional del *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), el ISO 31000:2009 (ver Figura 1), etc.

### Figura 1

*Procesos de la gestión del riesgo.*



*Nota.* Adaptado de la norma ISO 31000, por la Organización Internacional de Normalización, 2018, ISO (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>).

En ese sentido, la gestión del riesgo de la integridad puede entenderse como una arquitectura y un conjunto coordinado de actividades y métodos para identificar, analizar, evaluar y monitorear riesgos relacionados con el fraude y la corrupción (OECD, 2013). Usualmente, los riesgos asociados a la falta de integridad no pueden ser completamente

eliminados, sino sólo reducidos a niveles tolerables (EPAC, 2017). Por tanto, son las organizaciones las que delimitan el nivel de tolerancia de exposición a estos riesgos.

En un sistema de gestión de riesgos que funcione correctamente y que abarque toda la empresa, todos los riesgos principales se podrían identificar, monitorear, y gestionar de forma continua (Stulz, 2008). Algunos expertos de gestión de riesgos adoptan una posición cuantitativa y buscar identificar y, luego, medir los riesgos y expresarlos en forma de distribuciones estadísticas y sus correlaciones para su uso por los tomadores de decisiones (Kaplan & Mikes, 2016). Los escépticos defienden que la gestión de riesgos eficaz debe ir más allá de los riesgos medibles para abordar enfoques cualitativos que ayudarán a los gerentes a pensar cómo las buenas estrategias pueden volverse malas y cómo les iría a las organizaciones en diferentes escenarios (Mikes, 2009).

La gestión de la integridad es una preocupación creciente para las empresas, que enfrentan regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas, desagregación de empresas en redes de valor global y la expansión continua de información comercial (Chang et al., 2020). Con base en estas inquietudes, diversas investigaciones desarrolladas por académicos y organizaciones han propuesto distintos marcos conceptuales, tratando a la integridad desde diferentes perspectivas.

Es así como, por ejemplo, Dworkin, citado por Ross (1991), nos habla desde una perspectiva jurídica sobre el concepto de integridad como una virtud dentro de la comunidad, que, además, tiene principios que la justifican. Por su parte, Calsamiglia (1992) ha sostenido que la virtud de la integridad exige que las leyes, u otro tipo de régimen, no sean el resultado de subjetividades, sino que respondan a una verdadera razón coherente de la justicia pública.

Hofstede (1991) afirmó que el concepto de integridad corporativa es subyacente al comportamiento de los empleados y a cómo ellos han desarrollado una cultura organizacional como filosofía de vida de la empresa. Verhezen (2010) alertó que superar el silencio moral de

las organizaciones requerirá que la gerencia vaya más allá, esto es, desde una cultura organizacional orientada al cumplimiento hacia una cultura basada en la integridad. Entonces, la integridad se aborda desde un punto de vista cualitativo que se regula por el cumplimiento de una cultura de integridad, con el objetivo de guiar a la organización para mejorar la creatividad y la excelencia moral, y, por lo tanto, el valor organizacional.

Para las empresas, las consecuencias por faltas a la integridad pueden ser considerables. Tal como lo advierten Kaptein & Avelino (2005) es importante recordar que una infracción antimonopolio puede tener un impacto mayor que cien casos de robo de inventario. Del mismo modo, diez incidentes de acoso sexual pueden ser más perjudiciales que cien casos de reclamaciones de gastos ilícitos. Casos como estos han contribuido a priorizar la integridad como un elemento primordial del modelo de negocio de las empresas.

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global del WEF (2018), la corrupción y la ineficiencia del sector público son factores problemáticos para hacer negocios en el Perú. Es debido a esto que el Estado peruano publicó diferentes decretos contra la corrupción como por ejemplo el Decretos Supremos N° 042-2018-PCM, 044-2018-PCM, 092-2017-PCM, etc. y en ese sentido, el año 2019 fue nombrado el Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad.

En el marco de la VIII Cumbre de las Américas “Gobernabilidad democrática frente a la corrupción” la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), a través de su presidente Roque Benavides, presentó el Plan de Acción 2018-2021 para el crecimiento de las Américas, la cual contiene 42 recomendaciones. La CONFIEP presento 8 recomendaciones en el eje del fortalecimiento de la transparencia y la integridad, siendo la recomendación número cinco la referente a “incentivar al sector privado para que adopte mecanismos integrales para proteger la integridad, incluidos los códigos de conducta corporativa, acompañados de una implementación efectiva y una revisión periódica

de los planes de cumplimiento” (CONFIEP, 2018). Es así que en el marco de la VIII Cumbre de las Américas, en el documento denominado “Compromiso de Lima, Gobernabilidad Democrática Frente a la Corrupción”, suscrito en Lima el 14 de abril de 2018, los participantes de la Cumbre se comprometieron, de un lado, a “promover códigos de conducta para los servidores públicos que contengan altos estándares de ética, probidad, integridad y transparencia, tomando como referencia los lineamientos para la gestión de políticas de integridad en las administraciones públicas de las Américas, e instar al sector privado a desarrollar códigos de conducta similares” (OEA, 2018); y, de otro lado, a “incentivar la participación eficaz del sector privado en las políticas públicas de prevención y combate de la corrupción, instando a que las empresas privadas y públicas desarrollen o implementen programas de capacitación y de promoción de la integridad, a todos los niveles” (OEA, 2018).

En tal sentido, desde el 2009, la CONFIEP exige a sus afiliados contar con códigos de conducta (CONFIEP, 2009). Asimismo, en el año 2016 esta confederación de organizaciones empresariales lideró la creación del Consejo Privado Anticorrupción (CPA), integrado por 24 instituciones, entre gremios empresariales y organizaciones. Gracias a un esfuerzo conjunto con el BID, la CONFIEP elaboró una serie de acciones y recomendaciones sobre transparencia, integridad y lucha contra la corrupción.

Por último, todas las investigaciones e iniciativas públicas y privadas se relacionan con la búsqueda de un marco conceptual y/o indicador de integridad. Estas preocupaciones abarcan diferentes dimensiones y objetivos. Sin embargo, todos reconocen el valor cada vez más relevante de la integridad en las instituciones, tanto públicas como privadas.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

El Perú carece de un marco conceptual y normativo sistemático sobre integridad corporativa. Tampoco contamos con una instancia técnica nacional que establezca conceptos,

métodos, criterios y estándares que sirvan de guía y orientación para conocer el nivel de integridad con el que cuentan las empresas.

Esta dispersión conceptual y normativa sobre la integridad corporativa en el medio contribuye a ocasionar a las empresas la pérdida de oportunidades para identificar problemas y diseñar planes de mejora en áreas específicas, así como la imposibilidad de medir los resultados de sus estrategias basándose en evidencias. No siempre se podrá establecer una relación causa-efecto directa entre la situación descrita y una eventual falta contra la integridad corporativa, pero probablemente sí una correlación.

En tal sentido, la medición del nivel de integridad corporativa, con base en un modelo, podría contribuir a reducir el riesgo de incurrir en situaciones que afecten la integridad. Bajo estas inquietudes, se debe promover el desarrollo y propuesta de un marco conceptual sobre la integridad corporativa y, complementariamente, la propuesta de un modelo, guía o herramienta que permita evaluar y medir el nivel de integridad de las empresas y demás organizaciones.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

Proponer un instrumento de autoevaluación diagnóstica de integridad corporativa con un enfoque de gestión del riesgo, orientado principalmente a la alta gerencia, con el propósito de que las empresas y demás organizaciones puedan identificar su grado de exposición a los riesgos de incurrir en actos de falta de integridad y, de esta manera, proteger su valor.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Identificar el estado del arte sobre integridad corporativa a través de la revisión de artículos, libros y otras publicaciones, incluyendo instrumentos normativos.
- Desarrollar la propuesta de un concepto de integridad corporativa, tomando como base las distintas concepciones, normas y modelos que existen en la literatura.

- Identificar y seleccionar una norma internacional como marco de referencia para sustentar el enfoque de la investigación.
- Identificar los principios que subyacen al concepto de integridad corporativa, tomando en cuenta la revisión de la literatura y el enfoque de la investigación.
- Desarrollar y proponer un modelo de integridad corporativa que incluya consistentemente sus principales dimensiones y características, considerando la revisión de literatura y algunos de los principales modelos existentes.
- Desarrollar un instrumento práctico de autodiagnóstico, dirigido principalmente a la alta gerencia, para que las organizaciones puedan evaluar su integridad corporativa.
- Poner a disposición de las organizaciones la herramienta desarrollada, con la finalidad de que autoevalúen su situación e identifiquen oportunidades de mejora en cuanto a su integridad corporativa.

#### **1.4. Importancia de la Investigación**

De acuerdo con el estudio de Ernst & Young Encuesta Global de Integridad 2020 (Ernst & Young, 2020), el 45% de los empresarios consultados consideró que la corrupción es el principal riesgo para que sus organizaciones sean exitosas en el largo plazo. Ese alto porcentaje indica que es imperativo reforzar la cultura y los programas de integridad. En el país, sin desconocer la bondad de algunos avances normativos en materia de lucha anticorrupción, como, por ejemplo, lavado de activos, aún quedan todavía muchos espacios de mejora. Las organizaciones, por tanto, debieran continuar cumpliendo y honrando sus compromisos, si desean mantener la confianza entre sus stakeholders, desde los accionistas hasta la sociedad misma. Ernst & Young concluye que gracias a la integridad corporativa las organizaciones exitosas pueden mantenerse consistentes con su misión y valores, cumplir sus compromisos, respetar las leyes y las normas, fomentar la confianza de sus grupos de interés en ellas y aumentar la resiliencia en tiempos de crisis.

A partir de esta constatación, el presente trabajo asume que una forma de contribuir a contrarrestar el peligro antes advertido consiste en promover y difundir los estudios sobre integridad corporativa. En ese sentido, un primer paso puede ser una mirada al interior mismo de las organizaciones para que sean conscientes de su grado de exposición al riesgo de incurrir en faltas que puedan afectar su integridad corporativa. En esta suerte de prueba de autoconocimiento, un instrumento eficaz puede ser el cuestionario de autodiagnóstico sobre integridad corporativa que se plantea en el presente trabajo.

En efecto, la corrupción impacta negativamente en el crecimiento del país y en el desarrollo de la sociedad, las empresas y las personas, perdiéndose alrededor de 23,000.00 millones de soles anualmente según el contralor general de la república (Shack, 2020), representando el 3% del PBI (Shack, Pérez, & Portugal, 2020). De acuerdo con El sector privado no sólo no escapa a este fenómeno, sino que ha sido uno de sus principales protagonistas. Por ello, es necesario que las empresas nacionales asuman el liderazgo que les corresponde y logren difundir una cultura de integridad corporativa, a fin de fomentar un comportamiento ético, crear un ambiente de confianza y seguridad para la comunidad vinculada, y medir periódicamente el nivel de cumplimiento de las empresas.

No es factible una erradicación definitiva de los riesgos de falta de integridad, pero sí es posible identificarlos, controlarlos y mitigarlos a niveles tolerables. El establecimiento de una cultura de integridad corporativa es una de las formas de lograrlo. La investigación servirá para poner a disposición de la sociedad un instrumento de análisis, medición y toma de decisiones con respecto a la integridad corporativa. El propósito es que dicha herramienta sea consensuada y aceptada por los empresarios como mecanismo para fomentar la mejora continua a través del cumplimiento de las obligaciones, la adhesión a un código de conducta, el ejercicio de las mejores prácticas organizacionales y demás factores que se identifiquen

como relevantes para generar un mayor impacto en la productividad y competitividad de las empresas.

El instrumento de autodiagnóstico estará enfocado principalmente en pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con la información que el Ministerio de la Producción (PRODUCE) ofrece actualmente en su página Web, en el año 2019 el número de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que operaban formalmente en la economía peruana ascendía a 2,3 millones. Esta cifra representaba el 99,6% del total de empresas formales en el país. En consecuencia, en el Perú el sector privado está conformado por un muy reducido porcentaje de grandes empresas (0,4%), siendo las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) las que comparativamente constituyen la gran mayoría de los negocios en el país (PRODUCE, 2021).

Como se indica en el Artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, modificado por la Ley 30056, en función de la magnitud de sus ventas anuales las MIPYMES se clasifican en las siguientes categorías:

- Microempresa: hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
- Pequeña empresa: superiores a 150 y hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
- Mediana empresa: superiores a 1700 y hasta 2300 UIT

Sobre la estructura de las MIPYME, en el año 2019 el 96,04% eran microempresas, 3,44% pequeñas empresas y 0,12% medianas empresas. De ese total, el 87,9% se dedicaban a la actividad de comercio y servicios. El 12,1% se dedicaba a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca). El 59% de la PEA ocupada estaba trabajando en una MIPYME, lo cual la erigía como la mayor fuente generadora de empleo. Por otro lado, ocho de cada 100 personas de la PEA ocupada conducían una

MIPYME formal. Había, sin embargo, un alto porcentaje de informalidad, pues el 36,9% de las MYPE no estaban inscritas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). En cuanto a las operaciones financieras, sólo el 5,5% de las MIPYME tenían acceso al sistema financiero regulado (PRODUCE, 2021).

Las cifras arriba expuestas muestran la magnitud e importancia de la actividad de las MIPYMES en la economía peruana. Es por ello que el presente trabajo de investigación apunta a que el cuestionario de autodiagnóstico sobre integridad corporativa sea aplicado principalmente al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), reguladas por el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial, las cuales constituyen el sector empresarial ampliamente mayoritario en el país. Bajo esa consideración se seleccionaron los componentes y se diseñaron las preguntas del cuestionario.

Teniendo en cuenta la estructura empresarial del país, la investigación asume razonablemente que la utilización de una herramienta de este tipo en las organizaciones empresariales puede causar un mayor impacto positivo. En tal sentido, el cuestionario puede ser útil para promover eficazmente la integridad corporativa entre estas empresas.

## **1.5. Definición de Términos del Estudio**

### **Cumplimiento**

Según la Asociación Mundial de Cumplimiento (2020), el cumplimiento es el conjunto de procedimientos y buenas prácticas que adoptan las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, y para establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos. El cumplimiento ha dejado de ser una opción voluntaria para muchas organizaciones y se ha convertido en un requisito a incorporar dentro de su estrategia y estructuras internas, sea para dar cumplimiento a los preceptos legales o sea para protegerse ante situaciones de riesgo que

pondrían en serios problemas la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización y generar la pérdida de valor de la empresa.

### **Corrupción**

Según la RAE (2020), en las organizaciones, especialmente las públicas, se trata de una práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquéllas en provecho de sus gestores, económico o de otra índole.

### **Ética**

De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo de México (2018), la ética es el conjunto de estándares sobre conducta aplicables al ámbito del gobierno, las empresas y la sociedad con fundamento en valores centrales que orientan las decisiones, elecciones y acciones.

### **Integridad**

Según con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo de México (2018), la integridad se refiere a las conductas y acciones coherentes con una serie de normas y principios morales o éticos, adoptados por personas al igual que instituciones, las cuales operan como una barrera contra la corrupción y en favor del Estado de Derecho. Implica la estricta adhesión a un código moral, reflejado en: honestidad, transparencia y completa armonía en lo que uno piensa, dice y hace.

### **Liderazgo**

De acuerdo con el Instituto de Liderazgo de la Universidad de Harvard (2011), se define el liderazgo como la habilidad de motivar, guiar y empoderar a un equipo hacia una visión socialmente responsable. También se le puede referir como el arte de empoderar y movilizar a otros para que quieran lograr una meta mutuamente acordada, mientras se promueve la integridad y la moral del grupo. Todos los empleados influyen en el entorno, pero el líder tiene el efecto más grande sobre la dirección de la organización.

## **Transparencia**

Según Ramírez (2012), desde el punto de vista del derecho la transparencia está ligada con el acceso a la información, ya sea por la iniciativa de los ciudadanos de conocer el desenvolvimiento de las instituciones del Estado o porque las propias instituciones, por política de bienestar, publican información relevante sobre las acciones que realizan y la forma en que utilizan los recursos.

## **Cultura organizacional**

De acuerdo con Richard Perrin (2013), la cultura organizacional es la suma de valores y rituales que sirven como pegamento para integrar a los miembros de la organización. Las culturas proporcionan no sólo una visión compartida de lo que es la organización, sino también de por qué es de una determinada manera. La cultura trata de la historia en la que están incrustadas las personas de la organización y sobre los valores y rituales que refuerzan esa narrativa. Para comprender la cultura, este autor también centra la atención en la importancia de los símbolos y la necesidad de comprenderlos, incluidos los lenguajes idiosincrásicos utilizados en las organizaciones.

### **1.6. Delimitaciones**

La tesis presenta las siguientes delimitaciones:

- Se circunscribe al estudio de la integridad corporativa en el sector privado.
- La perspectiva del análisis de la herramienta se sustentará en el enfoque de gestión de riesgos.
- El instrumento de evaluación diagnóstica sobre integridad corporativa producto del presente trabajo estará orientado a brindar una perspectiva interna de las organizaciones, no un enfoque externo.

- El cuestionario de autoevaluación estará enfocado en pequeñas y medianas empresas, sin perjuicio de poder extenderse a grandes empresas, con las adaptaciones pertinentes.

### **1.7. Resumen del Capítulo**

Con este capítulo inicial, se buscó exponer un panorama general sobre la integridad corporativa. Se empezó señalando los antecedentes del problema. La corrupción sistemática y los bajos niveles de integridad profundizan fisuras en la sociedad, incrementan la desigualdad e impiden la eficacia de la inversión pública y privada. La integridad es esencial para construir instituciones sólidas. Su falta debilita o destruye las organizaciones. Sin integridad nada funciona. La integridad empresarial es un factor de producción tan importante como el trabajo, el capital y la tecnología. La integridad es vital para la supervivencia y desarrollo de las empresas. La falta de gestión de la integridad en las organizaciones constituye un riesgo para sus operaciones y el logro de sus objetivos estratégicos. Existen distintos marcos conceptuales que tratan a la integridad desde perspectivas diferentes. A continuación, se destacó la importancia de la investigación, poniendo de relieve las razones por las que es necesario que la integridad corporativa se incluya en la agenda de las organizaciones. El capítulo continuó precisando los objetivos de la investigación. A continuación, se sustentó la importancia de la investigación, para luego presentar un glosario de términos, a modo de referencia. Por último, se señaló las delimitaciones propias de esta investigación.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura sobre Integridad Corporativa

En este capítulo se expone, en primer lugar, un marco referencial sobre el origen y desarrollo del concepto de integridad, donde se presentan los contenidos sustanciales que se atribuyen o reconocen a la integridad. Sobre esta base, se aborda el concepto de integridad en el campo de los negocios, esto es, la integridad corporativa, tanto a nivel académico como del mundo empresarial. Luego, se identifica el panorama regulatorio sobre integridad corporativa que existe en el país. Por último, se ofrece un estado de la cuestión acerca de la diversidad y características de los modelos de integridad corporativa que hemos identificado en la revisión de la literatura académica y el ámbito empresarial. En las Figuras 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8, se muestra el mapa de la literatura revisada para desarrollar el presente trabajo.

### 2.1. Evolución del Concepto de Integridad

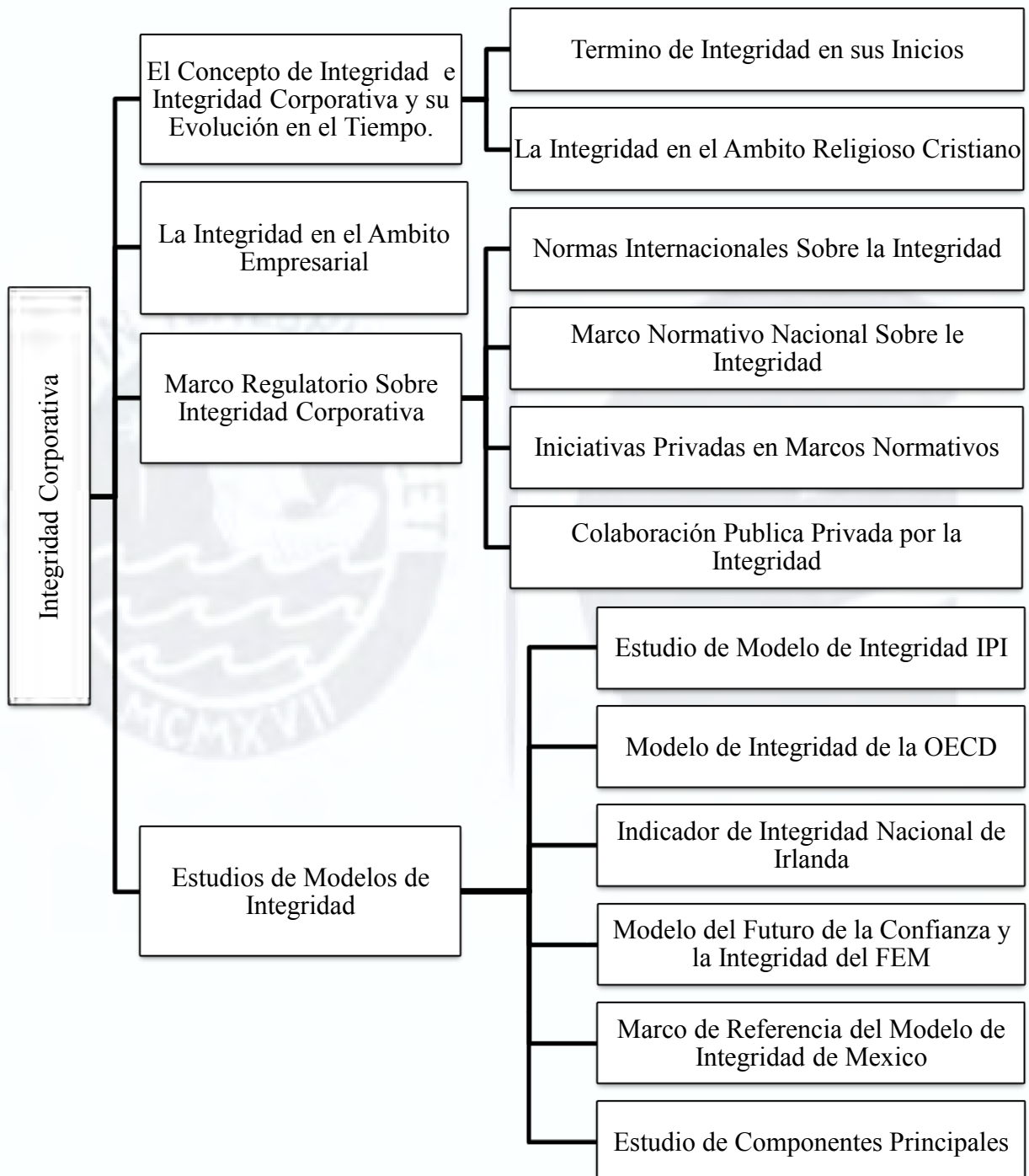
El término “integridad” suele asociarse, casi con naturalidad, al concepto idealista de una persona o institución “incorruptible”. Esta vinculación ha cobrado relevancia con ocasión de los sonados últimos casos de corrupción en varios países de Latinoamérica, incluido el Perú. Sin embargo, dicha concepción sobre el término y la idea de integridad resulta incompleta e imprecisa cuando se traslada al campo de los negocios, pues no considera otros aspectos involucrados. A continuación, se ofrece un recorrido histórico donde se destacan algunos hitos en el desarrollo del concepto de integridad.

#### 2.1.1. El Término Integridad en sus Orígenes

La palabra integridad proviene del latín *integritas*, derivado del prefijo negativo “in” y el verbo “*tangere*”, que significa tocar. Su significado etimológico se refiere a “algo nuevo”, “intacto”, pero también podría denotar la idea de “todo” y “perfecto”.

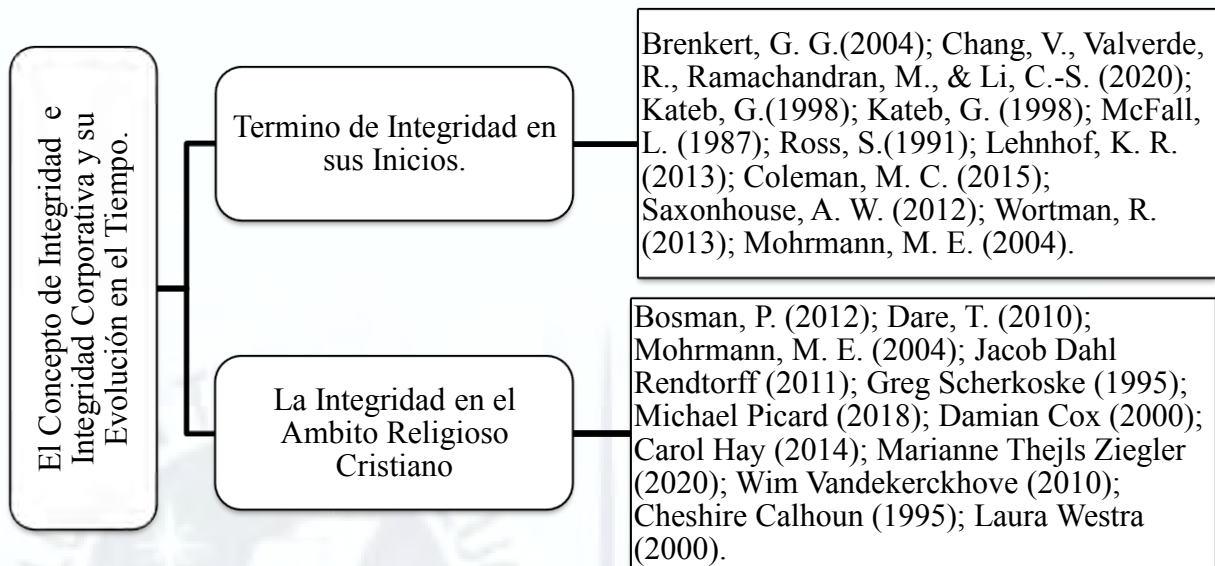
**Figura 2**

*Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 1 de 7.*



**Figura 3**

Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 2 de 7.

**Figura 4**

Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 3 de 7.

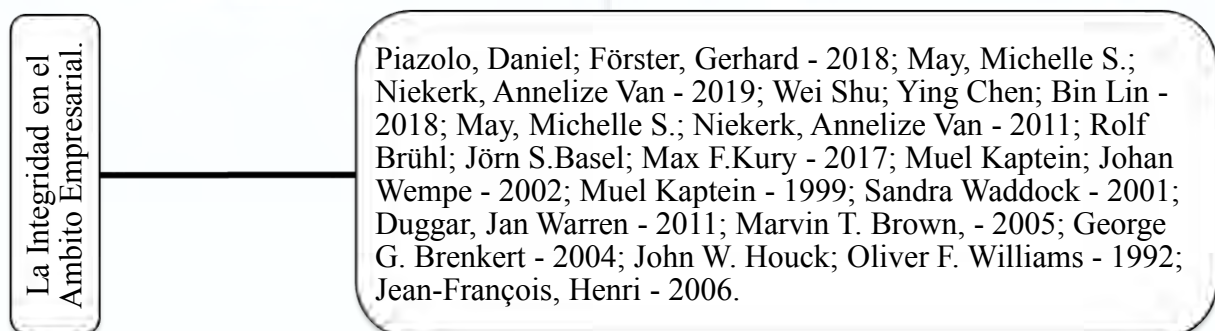


Figura 5

Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 4 de 7.

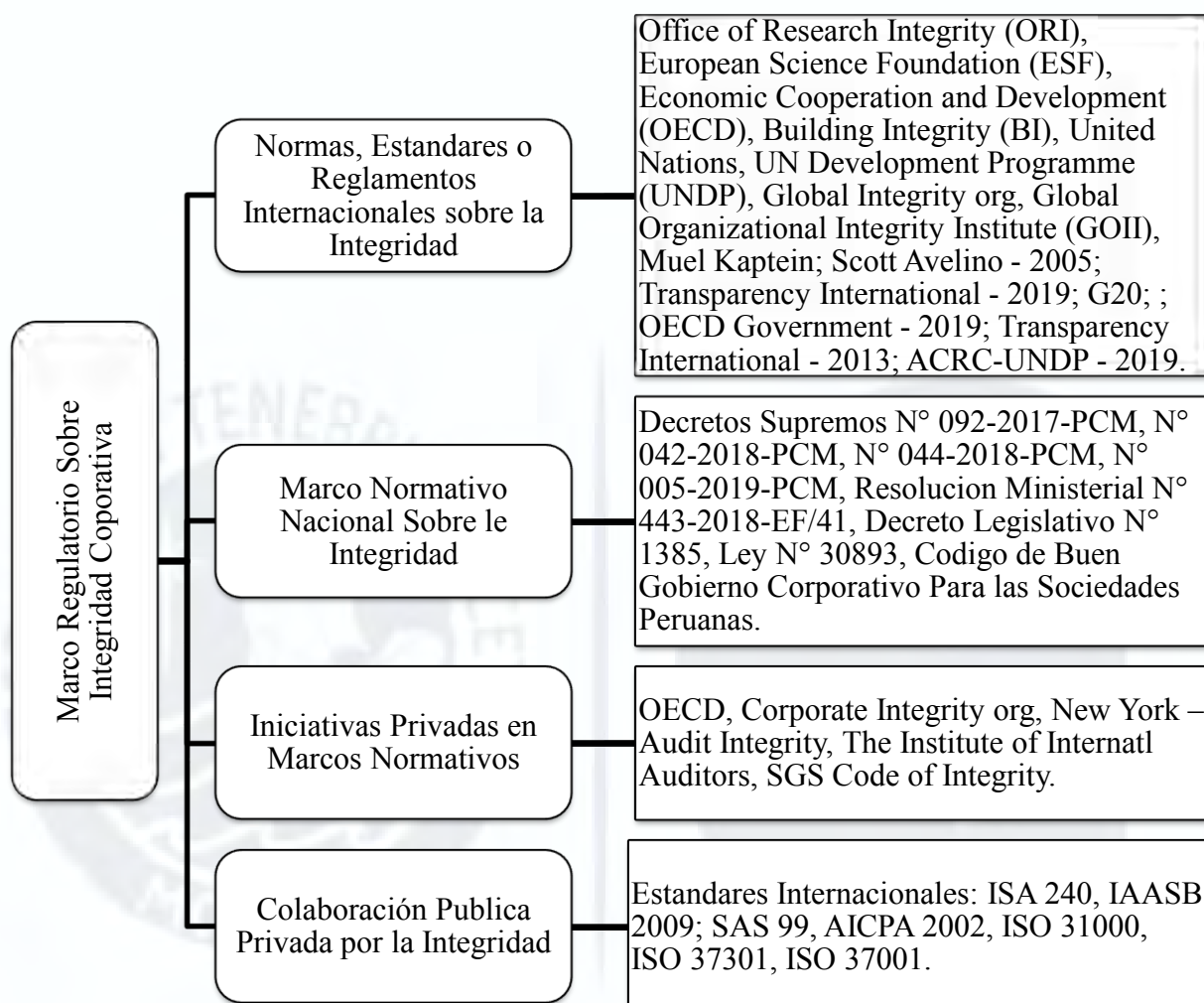
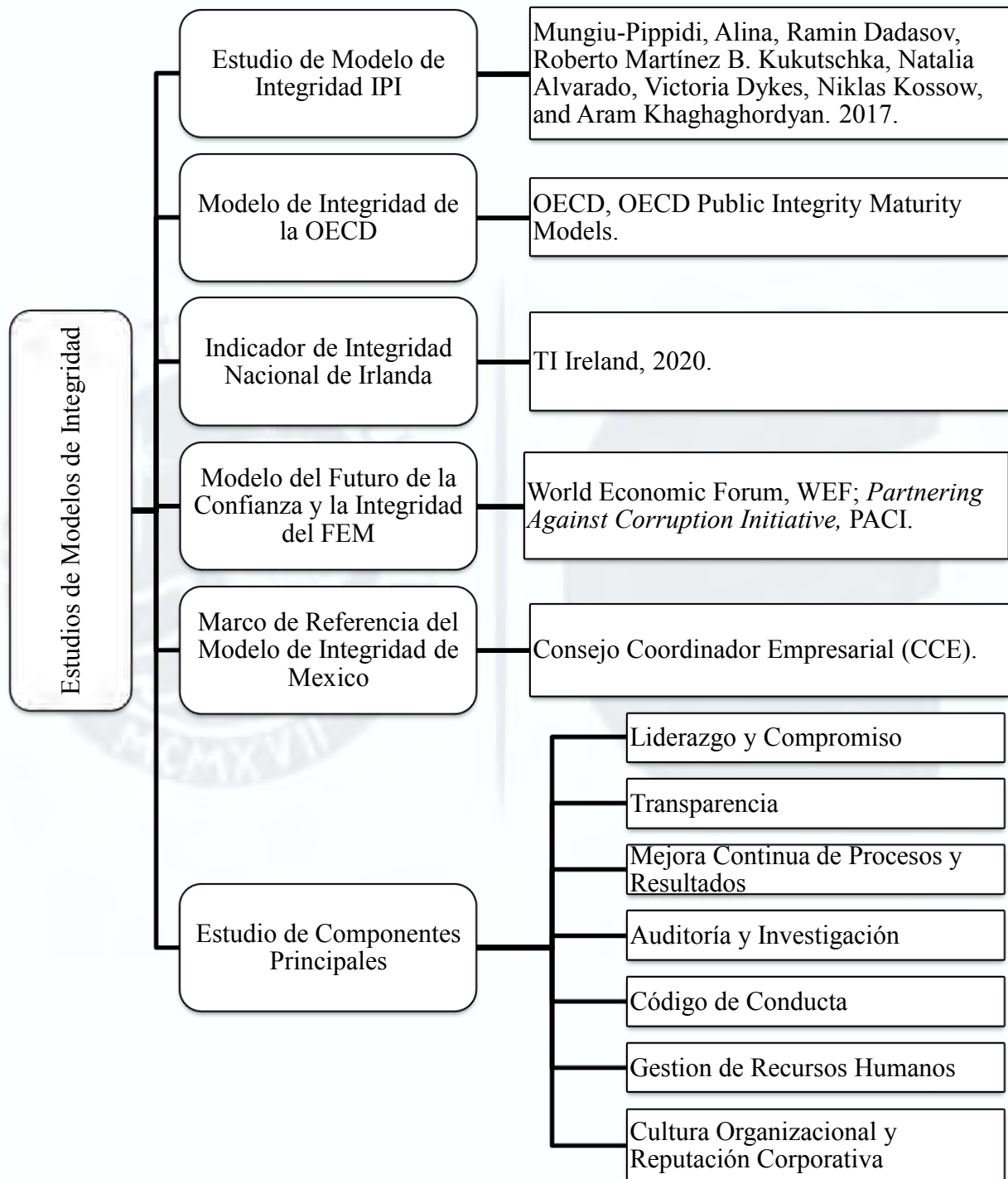


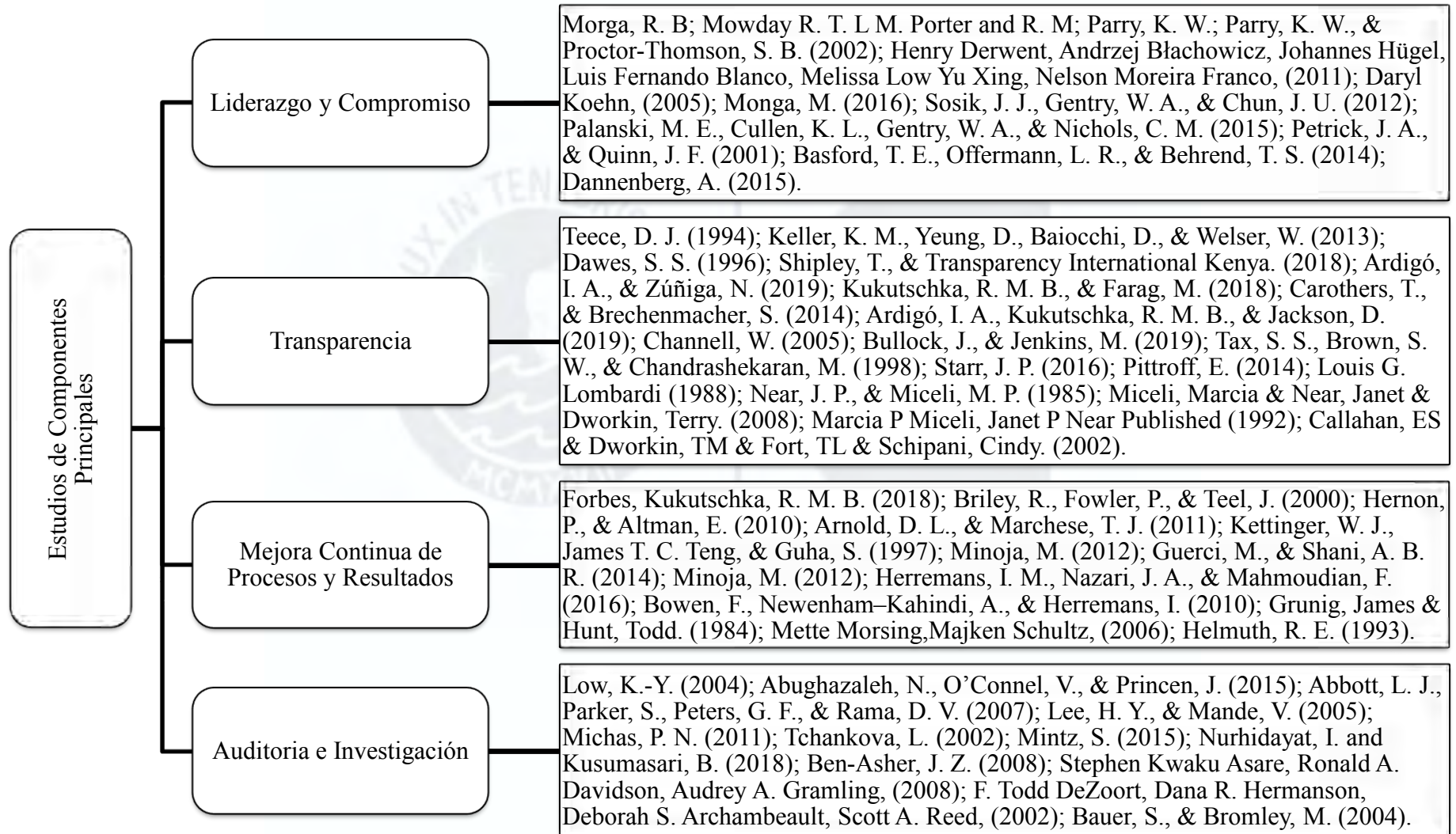
Figura 6

Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 5 de 7.



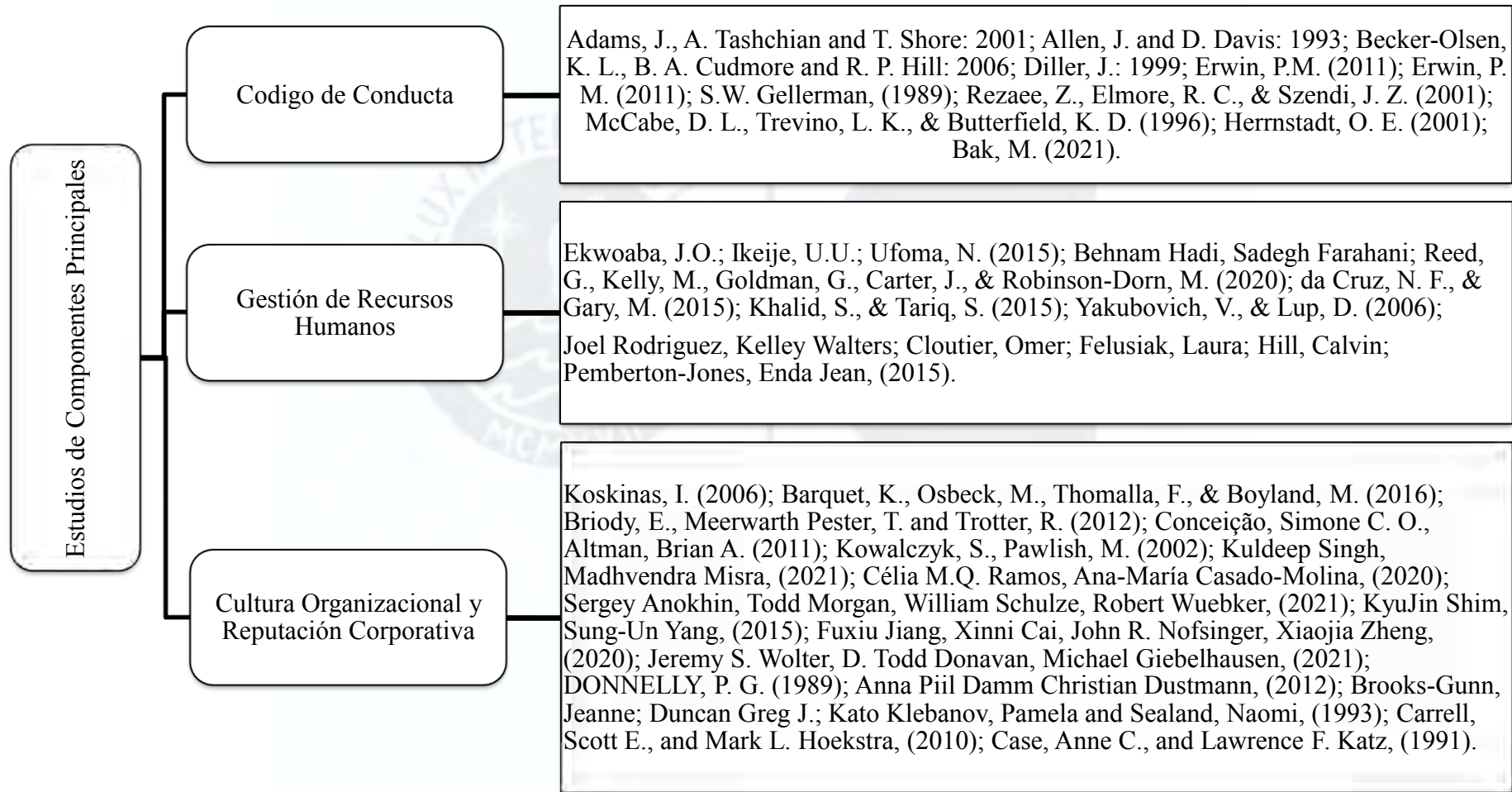
**Figura 7**

Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 6 de 7.



**Figura 8**

*Mapa de literatura sobre la integridad corporativa 7 de 7.*



Los antiguos griegos utilizaron diversos términos para referirse a lo que hoy se alude con la palabra integridad, tales como “nobleza moral” y “honestidad”, en el sentido de aptitud moral, competencia y decencia. También, aparecieron otros términos como “total”, “completo”, “solvente”, “saludable” (en cuerpo y mente) y “sin reproche”. Algunos otros fueron “inocente”, “inalterado”, “genuino”, “puro”, y “sin pretensiones” (Bosman, 2012). Sócrates aportó una nota adicional al vincular la integridad con la justicia. Para él, el rasgo distintivo del ser humano es que es capaz de justicia e injusticia, a diferencia de otros seres (Kateb, 1998). Ser íntegro es luchar constantemente contra la injusticia y desarrollar en las personas la capacidad de abstenerse de la injusticia, si es preciso con abnegación y auto sacrificio.

En Roma, Cicerón (106 A.C.) utilizó la expresión *integritas et fides* para referirse con elogios a Quintus Ligarius, quien gobernó su provincia, y relacionó de esta manera el significado de integridad a la calidad moral positiva (Ciceró, 1989).

### **2.1.2. La Integridad en el Ámbito Religioso Cristiano**

En el contexto del Nuevo Testamento existe una expresión directa sobre el carácter de una persona sin doblez, cuando Jesús, al ver a Nathanael, dijo de él: “Ahí tenéis a un israelita de verdad, en quien no hay engaño” (Jn. 1, 47). Más adelante, los primeros autores cristianos concibieron la integridad como puridad sexual. Desde finales del siglo IV, Ambrosio y Agustín añadieron un sentido más profundo. El primero sostenía que la integridad es un regalo de Dios en la creación, redimida y transformada por Cristo. La persona íntegra es un hombre bueno, posee la palabra y la sabiduría, y ha recibido la gracia. El segundo afirmaba que la virtud de la templanza nos promete una clase de integridad e incorruptibilidad en el amor por el cual nos conectamos con Dios (Mohrmann, 2004). Agustín también utilizó la palabra integridad en el sentido más genérico de nobleza moral, en tanto consideraba superior la pureza mental por sobre la intangibilidad virginal física. Estos autores de la antigüedad

clásica y del cristianismo incipiente ya vislumbraron un concepto de integridad que conlleva la idea de ser de una sola pieza, entero, en el sentido de una totalidad intacta. Pensaron la integridad como una unidad de corazón constante y duradera, y como una virtud que caracteriza a la persona no sólo en un determinado momento, sino a lo largo del tiempo, haciéndola visible y predecible para los otros como una persona confiable, justa y honesta. Los primeros cristianos entendieron la integridad como un modo de vida, a manera de un viaje, como un “caminar en integridad”, no como algo que uno simplemente encuentra de paso en el camino, sino como algo que uno revela con persistencia a lo largo del viaje.

Tomás de Aquino, en la *Summa Theologiae*, también emplea la palabra *integritas* con el significado de totalidad no dañada. Además, desde un punto de vista teológico, la entiende como la perfección pura de los seres humanos antes de la caída y como el estado de restauración al que se retorna mediante el sacramento de la penitencia (Mohrmann, 2004).

El término integridad se refiere al estado de totalidad de no estar estropeado o violado, intacto o incorrupto (Mohrmann, 2004). Transferido a la esfera moral, significa libertad de corrupción moral, inocencia, impecabilidad y solvencia de principios morales, así como el carácter de virtud incorrupta, nobleza, honestidad y sinceridad. Se deriva de todo ello las circunstancias que una persona de integridad es honesta, noble y desprovista de duplicidad, alguien que muestra consistencia y fortaleza de convicción moral, con una constante resistencia a actuar contra un código moral internalizado (Mohrmann, 2004).

## **2.2. La Integridad en el Ámbito Corporativo**

De acuerdo con Van Niekerk y May (2019), la utilización de un marco de integridad permitirá a los profesionales de la psicología y al liderazgo organizacional crear un entorno en el que se puedan establecer relaciones saludables entre todas las partes interesadas, en particular, entre los gerentes superiores y medios. Si se implementa de manera efectiva, dicho marco ayudará a crear un entorno en el que el desarrollo de la integridad pueda florecer. Es

necesario invertir en el desarrollo de la integridad del liderazgo, si se quiere establecer un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional que defienda la integridad y que conduzca a un comportamiento marcado por la integridad.

Para Brenkert (2004) la integridad de las corporaciones está estructurada como una agrupación de personas que actúan con base en un sentido en común, todas conglomeradas por una misma misión y desenvolviéndose de acuerdo con habilidades más o menos eficientes y éticas, aunque pueda haber diferencias culturales. El hecho de llevar a cabo sus actividades de un modo consecuente sería expresión de una forma organizativa de integridad. En ese sentido, la integridad se refiere a la totalidad, consistencia o coherencia de la organización en cuestión. Por ello se dice que este concepto relaciona formas de ética empresarial y formas de socialización y responsabilidad. Brenkert advierte que el concepto no debe ser elaborado de forma general, sino que debe estar arraigado en alguna característica central de lo personal o corporativo. Se podría decir que la integridad también se relaciona con la ley, pues el concepto está inmerso en el área legal y se refiere al cumplimiento de las empresas con respecto a sus responsabilidades jurídicas.

Ismail (2013) reflexiona sobre los modelos de mejores prácticas en integridad corporativa para las empresas de Malasia que cotizan en bolsa, partiendo del hecho que las declaraciones de los gobiernos corporativos no siempre fueron consistentes con lo que ofrecieron. Malasia, cuenta con importantes instrumentos políticos y normativos, pero es necesario mejorar la ética y la integridad en el sector privado, cuya credibilidad está empañada por fraudes y otros delitos corporativos. En su investigación, se midió el valor de integridad y cómo se relaciona con el “desempeño de la institución”. Los resultados sugieren que un alto valor de integridad no necesariamente da como resultado un buen desempeño corporativo. Una empresa puede tener un alto valor de integridad, pero eso no significa necesariamente que tengan un buen desempeño. No existe una teoría unificada que vincule la

integridad y el rendimiento. La integridad es una cuestión de honestidad y confianza, altamente dependiente de valor moral.

Maak (2008) planteó construir una definición sólida de integridad corporativa basada en las "7 Cs" de integridad: compromiso, conducta, contenido, contexto, consistencia, coherencia y continuidad. En el 2008, la debacle de Enron había generado escepticismo sobre el concepto de responsabilidad social corporativa (RSE). Pensando en promover la integración de problemas y niveles al interior de las empresas, así también Maak (2008) propuso un modelo de integridad corporativa como guía y marco de sentido, de modo que las corporaciones estuvieran mejor equipadas para cumplir con todos los desafíos éticos y actuar de manera responsable. Faltaba un marco para conectar de manera plausible y viable la RSE, la ética empresarial, la teoría de las partes interesadas, la ciudadanía corporativa, etc. Una teoría de la integridad corporativa podría lograr tal "integridad relacional". En tal sentido, la integridad es posiblemente el mayor activo que puede tener una corporación. Como dice McFall (1987, pp. 20) "Sin integridad, y sin los compromisos que asume y que le confieren identidad, no habría pérdida alguna que temer, no porque estemos seguros sino porque no tenemos nada para perder". Un enfoque más explícito de integridad corporativa en las empresas puede ayudar a cumplir con las expectativas de las múltiples partes interesadas, equilibrar sus reclamos y obtener valor para muchos, y no solo para los gerentes y accionistas. Esto requiere un sentido explícito de integridad tanto en asuntos de relaciones como de contenido. De este modo, el enfoque de integridad corporativa puede, en última instancia, convertirse en un "yo corporativo indiviso", y es, posiblemente, la única forma de superar un yo corporativo cada vez más fracturado, desagregado y disperso, concluye Maak.

Mongoven (2020) critica la falsa dicotomía entre integridad e imparcialidad, presente en la teoría ética y política contemporánea. Los ecologistas utilizan la expresión "integridad de la creación" para marcar las dimensiones ético-religiosas de la ecología. Este uso traslada

el sujeto de la integridad de los individuos a los sistemas. Así, la integridad personal es un concepto derivado, vinculado a cómo uno responde a la complejidad de los sistemas. Esto podría beneficiar a la teoría política, promoviendo políticas ecológicas que conciban la integridad como totalidad, consistencia y balance, así como nuevas concepciones sobre la virtud cívica que eviten la dicotomía entre integridad personal e imparcialidad pública. De este modo, la integridad personal es redefinida. La virtud personal demanda una evaluación continua de los diferentes compromisos que uno asume a lo largo del tiempo. La expresión “integridad de la creación” reconoce que el mundo entero no es una totalidad estática, sino una evolución de estabilidad que entraña lucha y armonía. Las políticas ecológicas reconocen que los ciudadanos de la integridad deberían buscar no sólo políticas armónicas, sino desarmonías políticas sostenibles. Así como los ecologistas reconocen la biodiversidad como el factor para procesar lo que sostiene la vida, los ciudadanos debieran reconocer la diversidad cultural como el factor creativo para los procesos políticos que pueden sustentar una desarmonía sostenible. Es destacable cómo estas ideas que pueden ser simples están subdesarrolladas en la teoría política norteamericana.

Grassi (1986) nota que una de las secuelas del escándalo Watergate, en la primera mitad de los años setenta, fue el reconocimiento de una mayor necesidad de moralidad y legalidad. Sin embargo, los subsiguientes cursos sobre ética en los negocios no tuvieron gran impacto. En nombre de las ganancias, las corporaciones habían sido culpables de innumerables violaciones a las normas. Y es que cuando el dinero y los beneficios se convierten en el fin último, cualquier medio es aceptable. Se estaba viviendo un vacío moral. Para volver a despertar la conciencia y encontrar un liderazgo ético, Grassi propuso retornar a los estudios de Adam Smith en la “Teoría de los Sentimientos Morales” y “De la Riqueza de las Naciones”. En el primero, Smith sugiere seguir las reglas estoicas de jugar bien, de manera justa y con habilidad. En el segundo, apuesta por los valores éticos y religiosos, y por

una sociedad más justa y humana. Grassi indica que sólo luego podremos seguir el consejo de Milton Friedman en el sentido que la única responsabilidad social de las empresas es utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, pero siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, comprometidas en una competencia abierta y libre, sin engaño o fraude.

El tema de la integridad se relaciona íntimamente con el liderazgo, señalan Paladino, Debeljuh, & Del Bosco (2005). Un líder con integridad tiene una noción firme sobre quién es y qué es lo importante para él. Cuenta con la habilidad y la fortaleza para defender sus convicciones ante todo tipo de presiones. Existen distintas categorías de análisis que reflejan aspectos parciales de lo que significa integridad. Algunos autores relacionan la integridad con la racionalidad, unos la ven como una dimensión personal y otros la analizan desde un ámbito social. Los autores proponen que en el centro de las personas y de las empresas debe situarse la condición de la integridad como concepto superior al de los valores y virtudes, pues integridad significa también las actitudes y capacidades de los directivos para abordar cabalmente su tarea. Estos autores apuestan por un concepto de integridad con dimensiones que trascienden lo meramente ético. Afirman que la empresa, como otras instituciones, tiene como gran objetivo o misión contribuir al bien común. Por tanto, deben importarle no sólo los resultados inmediatos de su actividad, sino también los efectos duraderos sobre las personas, el ambiente y la sociedad. Una actitud íntegra implica que la propia participación en la construcción de una sociedad más justa se apoya en la coherencia interior de las personas, en su panorama valorativo y en sus acciones.

Rodríguez, et al. (2006) afirman que el anhelo de lograr una sociedad mejor depende en gran medida del fortalecimiento de la integridad del carácter organizacional. Una organización basada en la integridad prioriza en todo momento la actuación ética como un imperativo. Al incorporar estas acciones en su estructura, se previene daños morales y se

favorecen estímulos que proponen actuaciones y pensamientos moralmente responsables. Cuando se habla de una persona u organización con integridad de carácter se hace referencia a su comportamiento ético. La integridad de carácter está basada en los valores, que son parte fundamental de la cultura. Los autores proponen la auditoría ética como herramienta de gestión para fortalecer la integridad del carácter organizacional, mediante la evaluación cualitativa del daño y el beneficio que resultan de las actividades empresariales, a fin de mejorar su desempeño ético y el cumplimiento de su responsabilidad social. La auditoría ética no es sólo una auditoría financiera y contable, sino que comprende planes, estrategias, proyectos, políticas, procedimientos y prácticas ejercidas de la organización. Implica examinar la integridad y los valores éticos de las empresas, esto es, la existencia y puesta en marcha de códigos de conducta, las prácticas comerciales aceptables, la elusión de conflictos de interés, la aplicación de normas de comportamiento ético con los grupos de interés, la revisión del sistema de información, los contratos y programas, la estructura y funcionamiento de las unidades organizacionales, sus productos y servicios, los estados financieros, el cumplimiento de leyes y regulaciones, responsabilidades internas y todo otro aspecto que permita revelar si se han producido faltas a la ética en las relaciones con los stakeholders.

Bosh & Cavalotti (2016) trataron de esclarecer si es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial. Sostienen que integridad es el hábito de actuar con justicia, coherencia, buenos principios y recta motivación. En el ámbito empresarial esta virtud destaca, entre otras muchas, como valor personal de empresarios, directivos, mandos intermedios y de todas las personas que integran una organización. Es la virtud que genera confianza y refuerza vínculos en los equipos humanos. Los autores parten de la paradoja de que son muy numerosas las referencias a la integridad, pero nadie logra explicar en realidad en qué consiste. Toman como eje central la virtud, en torno a la cual hacen girar los cuatro

factores antes mencionados de la justicia, la coherencia, los buenos principios y la recta motivación, que han identificado como elementos comunes.

Marsh (2009) se preguntó si cuando las empresas comercializan hasta el fondo de la pirámide, es decir, con los más pobres de los pobres, están actuando de manera responsable, buscando realmente satisfacer las necesidades prioritarias de los menos favorecidos. Se pregunta si las empresas muestran en sus acciones niveles altos de integridad corporativa, en forma responsable, ética, y con sentido de servicio y liderazgo. Luego de la crisis financiera del 2008, los mercados financieros y de vivienda mostraron una cruda realidad, al evidenciar la magnitud y el impacto global que pueden ocasionar las políticas y decisiones corporativas. El concepto de responsabilidad social corporativa no es suficiente, sobre todo cuando se trata de poblaciones vulnerables. Con las tecnologías en creciente desarrollo exponencial, hoy las corporaciones tienen un alcance global, abarcando naciones y trasponiendo fronteras. Las decisiones y acciones corporativas son más rápidas, a menudo simultáneas y multidireccionales, y van más allá de las de la mayoría de los gobiernos y sociedades. Por lo tanto, si en las transacciones comerciales las empresas no actúan con un sentido de integridad corporativa general, es decir, preservando el más alto nivel de estándares con respecto a la toma de decisiones éticas, responsabilidad y servicio a los demás, el potencial para hacer daño puede ser grande. Fue el caso de Enron y los mercados financieros y de vivienda estadounidenses, después de la debacle del 2008. Por lo tanto, las decisiones comerciales globales pueden crear consecuencias corporativas mundiales. La corporación - juntas directivas, ejecutivos y empleados, por igual - debería comprender mejor, reconocer y abordar las conexiones entrelazadas de los negocios globales y el impacto inherente de los actos corporativos colectivos, particularmente en las poblaciones vulnerables, como las que se encuentran en la parte inferior del mercado o pirámide. Debemos pasar a niveles más altos de Integridad Social Corporativa. Maximizar beneficios, que da como resultado la elevación

de los beneficios de los accionistas no puede ser más el único principio rector de la empresa, dado que ello no es admisible para la sociedad global en que las empresas operan. Para alcanzar una situación de "ganar-ganar", la medida de éxito será la adhesión a los más altos estándares de ética empresarial, a través de una cuidadosa atención a la responsabilidad social corporativa y la integridad social corporativa de cara a los que se encuentran en la base de la pirámide, los más pobres.

Aznar & Vaccaro (2015) plantean diversificar la responsabilidad al interior de la empresa creando el nuevo cargo de director de integridad. Este directivo estaría autorizado y capacitado para definir la cultura corporativa y crear un entorno de trabajo del que los empleados se sientan orgullosos, al facilitarles no sólo cumplir con la ley, sino también hacer una contribución positiva a la sociedad. Hoy, el tema del cumplimiento normativo o compliance es más importante que nunca (Volkswagen, Enron, Tyco, Lehman Brothers, etc.). Es preciso observar las leyes y regulaciones nacionales e internacionales, al lado de un comportamiento íntegro. Toda la organización, especialmente el CEO y el consejo de administración, deben comprometerse a apoyar y dotar de recursos al director de compliance o cumplimiento. Sin embargo, no es posible que todo el peso caiga en él. Los autores proponen transformar la figura del director de cumplimiento en director de integridad, un cargo de alto perfil con capacidad para definir la cultura de la empresa. La integridad es una inversión en la cultura y rentabilidad de la empresa. Las empresas, al igual que las personas, necesitan un propósito. Accionistas y stakeholders esperan un comportamiento éticamente aceptable de las compañías. La integridad ofrece ventajas adicionales a las empresas, como mejores resultados, imagen favorable y trabajadores más felices. Los autores proponen cuatro claves para su estrategia de integridad: crear valor, reducir costes y riesgos, ganar ventaja competitiva y adquirir legitimidad y capital reputacional. Una actuación íntegra produce mayor estabilidad y fiabilidad. También es una oportunidad para acometer un cambio

radical. Además de sus externalidades positivas (un mayor grado de creatividad para la innovación o de retención y lealtad de los empleados), la ética y la integridad empresariales tienen que ver en esencia con la responsabilidad personal y la humana. Los valores éticos dan sentido a la organización y, además, abordan la mayoría de los problemas que afectan hoy a nuestra economía y sociedad globales. Einstein decía que no podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos.

Erhard & Jensen (2017) definen la integridad como: "el estado de ser completo, total, ininterrumpido, intacto, sano, en perfecto estado". A menudo nos referimos a todo ello como "total y completo". Esta definición no se refiere a una virtud. Nada hay inherentemente bueno, malo o virtuoso en relación con el hecho de ser completo, ininterrumpido, intacto, solvente o en perfecto estado. Algo, simplemente, es completo o no lo es. Para que una rueda de bicicleta sea completa, debe tener todas sus partes en buen estado de funcionamiento. Esto es igual de cierto para un sistema. En su modelo, la palabra de una persona o de una entidad es completa cuando la honran. Según su teoría, la integridad es un fenómeno puramente positivo, sin ningún aspecto normativo. Sostienen que, al añadir integridad al paradigma de la economía financiera, como fenómeno positivo, se reducirán significativamente comportamientos perjudiciales al valor y bienestar humano, como los escándalos financieros, y mejorarán la eficiencia económica y la productividad.

Del Valle (2018) en referencia a la realidad empresarial española, señala que la sociedad y el gobierno de ese país exigen cada vez más a las compañías mayor transparencia, ética e integridad, valores todos éstos que no cotizan en bolsa, pero que se han convertido desde hace unos años en la mejor garantía para que una empresa goce de buena reputación en el mercado, fidelice a sus clientes, atraiga nuevas inversiones, y establezca relaciones con sus proveedores basadas en la confianza mutua. Estos valores se han convertido en sus mejores activos y, en este nuevo escenario, la certificación es la apuesta más fiable para cualquier

empresa que quiera crecer y que tenga vocación de continuidad en el mercado. Esto es así porque la sociedad valora cada vez más la integridad y el compromiso ético de las empresas a la hora de hacer negocios, es decir, tienen en consideración que las empresas sean sostenibles y éticamente responsables.

En el campo jurídico, Dare (2010) argumenta que el hecho que un abogado tenga o no integridad depende de si se ha comprometido o no en un proceso de reflexión sincera y exhaustiva, y si ha mostrado una disposición a aceptar las implicancias de dicha reflexión. Esta sería la mejor visión sobre la integridad, la cual permitiría el reconocimiento de la autoridad de los roles y haría posible la integridad en el caso de los abogados. La cuestión para los abogados es si ellos pueden satisfacer las demandas éticas razonables de algunas comunidades más limitadas ya que esas demandas se han reflejado a través de instituciones públicas de derecho. Una adecuada moral personal u ordinaria implica el propio respeto por las demandas y permisos morales de los roles profesionales, es decir, de una moralidad no personal.

### **2.3. Marco Regulatorio sobre la Integridad Corporativa**

Las organizaciones, nacionales e internacionales, adoptan cada vez más el concepto de integridad como un pilar indispensable para el desarrollo de las naciones y como un factor clave para evitar la corrupción. Según el Informe Global de Competitividad 2016-17 del WEF, en el caso del Perú lo menos favorable de la evaluación el país se dio en relación con la ética y corrupción, lo que refleja el impacto de los escándalos de corrupción observados en la región durante el año que los actos de corrupción han tenido un impacto tanto en instituciones públicas como privadas. Dicho informe también presenta los resultados del Sondeo de Opinión de Ejecutivos 2017, donde un 18% de los entrevistados considera que la corrupción es el principal obstáculo para hacer negocios en el Perú (WEF, 2017). Por tanto, resulta fundamental prevenir y combatir decididamente este fenómeno que atenta contra el desarrollo

de los países, distorsiona el libre mercado y afecta el bienestar de las personas. Una condición indispensable para lograr dicho propósito es que la sociedad pueda disponer de un marco regulatorio sobre integridad, incluyendo al sector empresarial, que pueda servir de base a un sistema estructurado de integridad que comprenda políticas, normativas y mecanismos de prevención, control y sanción de los actos de corrupción. En el Perú existe un conjunto no muy articulado de disposiciones normativas destinadas a regular diversos aspectos que tiene que ver con la corrupción y con la integridad. A continuación, se identifican los principales instrumentos normativos nacionales e internacionales, incluyendo iniciativas privadas, en torno a la integridad corporativa.

### ***2.3.1. Normas de Carácter Internacional sobre la Integridad***

Este apartado tiene por objeto dar cuenta de algunas normas sobre integridad pública e integridad corporativa emanadas de importantes organismos internacionales a nivel global y regional.

#### **Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.**

En relación con el soborno en el sector privado (Artículo 21), esta convención compromete a los Estados Parte a que adopten medidas para tipificar como delito determinadas acciones cuando se cometan intencionalmente en el curso de actividades económicas, financieras o comerciales, tales como prometer, ofrecer o conceder, en forma directa o indirecta, a una persona que dirija una entidad del sector privado o cumpla cualquier función en ella, un beneficio indebido que redunde en su propio provecho o de un tercero, a fin de que actúe o se abstenga de actuar, faltando al deber inherente a sus funciones; o el hecho de que una persona que dirija una entidad del sector privado, o que cumpla cualquier función en ella, solicite o acepte un beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona, a fin de que actúe o se abstenga de actuar, faltando al deber inherente a sus funciones (UNODC, 2004).

### **Cumbre de Las Américas.**

En el documento Compromiso de Lima acerca de la Gobernabilidad frente a la Corrupción, suscrito el 14 de abril de 2018 dentro del marco de la VIII Cumbre de las Américas, los participantes se comprometieron, de un lado, a promover códigos de conducta para los servidores públicos, con altos estándares de ética, probidad, integridad y transparencia, basándose en los Lineamientos para la Gestión de Políticas de Integridad en las Administraciones Públicas de las Américas, e instar al sector privado a desarrollar códigos de conducta similares (compromiso N° 11); y, de otro lado, se obligaron a incentivar la participación eficaz del sector privado en las políticas públicas de prevención y combate de la corrupción; e instar a que las empresas privadas y públicas desarrollen o implementen programas de capacitación y de promoción de la integridad, a todos los niveles (compromiso N° 12) (VII Cumbre de las Américas, 2018).

### **OCDE.**

Como resultado de la Tercera Reunión de Alto Nivel del Programa Regional de la OCDE para América Latina y el Caribe, celebrada en Lima del 18 al 19 de octubre de 2018, se originó el documento “Integridad para el Buen Gobierno en América Latina y el Caribe. Un Plan de Acción”. Para reforzar los marcos de responsabilidad corporativa [CL, punto 35], se sugirió ofrecer orientaciones adecuadas a las autoridades fiscales y reglamentarias para que evalúen la eficacia de los programas de integridad o cumplimiento corporativo y, también, revisar periódicamente estas herramientas para incorporar la evolución del derecho y su aplicación práctica (OCDE, 2018).

#### ***2.3.2. Marco Normativo Nacional sobre la Integridad***

En el ámbito nacional, se cuenta con normas estatales para combatir la corrupción y, asimismo, para promover la integridad tanto en el sector público como en el privado. En esta

sección se presentan algunas de las normativas más relevantes que ha emitido el Estado peruano.

### **Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.**

Aprobada mediante el Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, establece los objetivos, lineamientos y estándares que deben cumplir las instituciones del Estado para promover la integridad, prevenir y sancionar la corrupción en todas sus instancias. No sólo es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades de los diferentes Poderes del Estado, Organismos Constitucionales Autónomos y de los diferentes niveles de gobierno, sino también para el sector privado y la sociedad civil, en cuanto les sea aplicable, y, en lo que no, les sirve como un instrumento guía y orientador (PCM, 2017).

### **Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 - 2021.**

Aprobado a través del Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, es un instrumento que establece las acciones priorizadas que se deben emprender para prevenir y combatir la corrupción, e impulsar la integridad pública, en el marco de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (PCM, 2018).

### **Medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción.**

Conforme al Decreto Supremo N° 042-2018-PCM, y siguiendo los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se reconoció a la integridad como un pilar muy importante para el desarrollo del país, entendida como el uso adecuado de fondos, recursos, activos y atribuciones del sector público, en función de los objetivos oficiales para los que se destinaron. El Estado peruano reconoce en la lucha contra la corrupción un eje importante en la búsqueda de la gobernabilidad del país. En este decreto supremo, se reconocen once principios que orientan la integridad pública: transparencia, corrección, probidad, respeto, veracidad, igualdad, objetividad, rendición de cuentas, participación, prevención y neutralidad. Los mecanismos e instrumentos que promueven la

integridad pública son los siguientes: códigos y cartas de buena conducta administrativa, mecanismos de seguimiento de integridad, programa de integridad, lineamientos para elaboración de informes de rendición de cuentas, registro de gestión de interés, guía para el manejo de gestión de interés, lineamientos para la gestión de conflictos de interés, declaración jurada de interés y mecanismos de reporte de denuncias (PCM, 2018) .

### **Plan Sectorial de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2019 - 2021 del Sector Economía y Finanzas.**

Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 443-2018-EF/41, es el plan específico del sector y abarca no sólo al Ministerio de Economía y Finanzas y sus órganos, sino también a todos los organismos públicos adscrito y entidades vinculadas a dicho ministerio, como la Superintendencia del mercado de Valores (SMV), la Oficina de Normalización Previsional (ONP), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), la Central de Compras Públicas (Perú Compras), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), etc. (MEF, 2018).

### **Decreto Legislativo N° 1385, que sanciona la corrupción en el ámbito privado.**

Mediante este dispositivo, en septiembre de 2018 se incorporaron al Código Penal los delitos de corrupción en el ámbito privado (Artículo 241-A) y al interior de entes privados (Artículo 241-B), los cuales atentan contra la libre y leal competencia empresarial, a fin de sancionar aquellas conductas que afectan el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la competencia leal de las empresas (PCM, 2018) .

### **Bolsa de Valores de Lima.**

Dentro de su canal de Ética, reconoce el modelo de un buen gobierno corporativo. Dentro de sus lineamientos, identifica cinco pilares importantes: derechos de los accionistas, junta general de accionistas, director de la alta gerencia, riesgo y cumplimiento y transparencia de la información (BVL, 2020). Reconoce a los directores con prestigio, ética, independencia

económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones. Los directores también son identificados sobre qué otros directorios dirigen. Es función del directorio supervisar las prácticas de un buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación. Por lo menos, la tercera parte de los directores tienen que ser independientes, y no deben tener vinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos (SMV, 2013).

### **Presidencia de la República.**

El año 2019 fue declarado como el “Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”, según el decreto supremo publicado en el diario El Peruano, el 9 de enero de 2019. Esta decisión refleja la importancia, relevancia y el compromiso de la lucha contra la corrupción que el Estado pretende transmitir a la sociedad (PCM, 2019) .

### **2.3.3. *Iniciativas Privadas en favor de la Integridad Corporativa***

La integridad corporativa, por su propia naturaleza, debe ser promovida desde el ámbito privado. Así es como la CONFIEP y la asociación Empresarios por la Integridad han mostrado interesantes iniciativas para fomentarla.

### **Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).**

Este gremio empresarial promueve que el sector privado adopte una “cultura de integridad” para asegurar un comportamiento ético, prevenir riesgos de corrupción, mejorar niveles de confianza e institucionalidad, y elevar los niveles de competitividad. La cultura de integridad debe ser transversal a toda la organización e interiorizada en todos los niveles de la compañía. Debe impulsarse con un cambio de conducta día a día. La CONFIEP estima que el liderazgo ético debe provenir de la alta dirección e irradiarse desde allí a los trabajadores. En ese sentido, desde el 2015 exige a sus agremiados contar con códigos de conducta, los cuales se han reglamentado para asegurar su viabilidad y cumplimiento. El código de conducta

incluye infracciones y sanciones, desde una amonestación hasta la exclusión. La CONFIEP también ha anunciado que implementará el sistema de compliance. En el 2016, lideró la creación del Consejo Privado Anticorrupción (CAP), integrado por 24 instituciones, entre gremios empresariales y organizaciones. En el 2017, este consejo impulsó el Decreto Legislativo N° 1385, que sanciona la corrupción entre privados. Fue un intento del empresariado por autorregularse. Asimismo, en un esfuerzo conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la CONFIEP elaboró una serie de acciones y recomendaciones sobre transparencia, integridad y lucha contra la corrupción (CONFIEP, 2018) que divulgó con sus socios para incentivar a la adopción de acciones para promover la mejora continua en estos aspectos.

#### **Empresarios por la Integridad.**

En la edición de la Conferencia Anual de Ejecutivos CADE 2018, el ingeniero Óscar Espinoza, presidente de “Empresarios por la Integridad”, una asociación privada no gremial, anunció la creación del programa “Cero Soborno” para luchar contra la corrupción corporativa en el país. Su propósito es ambicioso en tanto pretenden producir un cambio cultural en la empresa. El mecanismo es una certificación que otorga la asociación a las empresas que califiquen. En convenio con la Contraloría, las empresas certificadas accederán a un canal destinado a recibir denuncias sobre posibles actos de corrupción en las licitaciones. Empresarios por la Integridad se define como “una asociación sin fines de lucro conformada por empresarios grandes, medianos y pequeños, con el fin de fortalecer la integridad de sus acciones y propiciar la vigencia de prácticas empresariales que permitan hacer lo correcto en beneficio del país” (Espinoza, 2019) .

#### **2.3.4. Colaboración Pública - Privada por la Integridad**

Cuando los privados y el Estado forman alianzas y unen esfuerzos para trabajar en torno a la integridad, los resultados pueden ser muy favorables para la promoción y el

fortalecimiento de la integridad. Es el caso del acuerdo al que llegaron la Presidencia del Consejo de Ministros, la Contraloría General de la República y algunos gremios empresariales.

### **Compromiso por la Integridad.**

El 18 de septiembre del 2012, se firmó la carta de “Compromiso por la Integridad” por la PCM, la Contraloría General de la República, la CONFIEP, la Cámara de Comercio de Lima, y la Sociedad Nacional de Industrias, donde se comprometen a: promover el décimo principio del Pacto Mundial de Naciones Unidas, impulsar la suscripción de compromisos de integridad entre las empresas y el sector público, propiciar e implementar códigos de conducta propios y de agremiados, y apoyar los esfuerzos que realice el Estado en materia de lucha contra la corrupción (CAN, 2012) .

## **2.4. Estudios de Modelos de Integridad**

La importancia reconocida a la integridad como un factor clave para la producción de las empresas han llevado a diferentes actores de la sociedad como la academia, instituciones gubernamentales, empresas y países a proponer marcos conceptuales o modelos cualitativos o cuantitativos con la finalidad de la mejora de los niveles de integridad de las empresas. A pesar de la existencia de una gran variedad de modelos, gran parte de ellos tienen muchos factores en común. Por tal motivo resulta importante analizar los modelos de integridad que mayor relevancia han tenido en nuestra investigación sin excluir modelos de integridad fuera del ámbito empresarial.

### **2.4.1. Índice de Integridad Pública IPI**

La organización que publica el Índice de Integridad Pública (IPI), se describe como un equipo de investigadores del Centro Europeo de Investigación para la Lucha contra la Corrupción y la Construcción del Estado de la Escuela de Gobernanza Hertie, en Berlín. La compilación y publicación del índice IPI fue financiada y concebida como parte del proyecto

EU FP7 ANTICORRP, un proyecto de investigación colaborativa sobre la evaluación de las políticas anticorrupción en Europa. El índice es revisado y actualizado con frecuencia en búsqueda de perfeccionar la metodología, siendo el editor principal la profesora PhD. Alina Mungiu Pippidi.

El índice IPI evalúa la capacidad de una sociedad para controlar la corrupción y garantizar que los recursos públicos se gasten sin prácticas corruptas. Se correlaciona con las medidas de control de corrupción del Banco Mundial y Transparencia Internacional. El modelo muestra que para establecer un control efectivo se requiere la adopción de herramientas específicas y regulaciones legales estrictas, equilibrio entre un estado calibrado para reducir la posibilidad de abuso de influencia y la capacidad de una sociedad para hacer que su gobierno rinda cuentas.

El índice IPI está compuesto por seis subíndices o componentes: independencia judicial, carga administrativa, apertura comercial, transparencia presupuestaria, ciudadanía electrónica y libertad de prensa. En la Tabla 1 se detalla las variables y medidas que componen el índice. Los subindicadores fueron estandarizados y escalados para estar en un rango de 1 a 10.

**Tabla 1***Modelo de integridad pública de IPI*

| Índice | Componente                   | Concepto   |
|--------|------------------------------|--|
| IPI    | Independencia Judicial       | Basado en el indicador de independencia judicial de la encuesta de opinión ejecutiva del conjunto de datos de competitividad global del Foro Económico Mundial. Este indicador plantea la pregunta ¿Hasta qué punto el poder judicial de su país es independiente de la influencia de miembros del gobierno, ciudadanos o empresas?, donde 10 implica la mayor independencia judicial.   |
|        | Carga Administrativa         | <p>Consiste en la media simple de valores estandarizados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de procedimientos necesarios para iniciar un negocio tanto para hombres como para mujeres (promedio).</li> <li>• Tiempo necesario para poner en marcha un negocio tanto para mujeres como para hombres (promedio)</li> <li>• Número de pagos de impuestos por año</li> <li>• Tiempo para pagar impuestos</li> </ul> <p>Los indicadores se han extraído de los datos de Doing Business del Banco Mundial, donde 10 implica la carga administrativa más baja.</p> |
|        | Apertura Comercial           | <p>Compuesto por la media simple de valores estandarizados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo requerido para el cumplimiento fronterizo de los procedimientos de exportación e importación</li> <li>• Costo requerido para el cumplimiento fronterizo para los procedimientos de exportación e importación</li> </ul> <p>Los indicadores provienen de los datos Doing Business del Banco Mundial, donde 10 implica la mayor apertura comercial.</p>   |
|        | Transparencia Presupuestaria | Valor medio simple de las puntuaciones resultantes de 14 preguntas específicas de la Encuesta de Presupuesto Abierto que cubren la transparencia de la Propuesta de Presupuesto del Ejecutivo. En el conjunto de datos completo se presenta más información sobre preguntas y puntajes respectivos. Los datos son proporcionados en gran medida por la International Budget Partnership y, en algunos casos, la confianza se basa en datos propios, donde 10 implica la mayor transparencia presupuestaria.  |

*Modelo de integridad pública de IPI (continuación)*

| Índice | Componente             | Concepto   |
|--------|------------------------|--|
| IPI    | Ciudadanía Electrónica | <p>Media simple de valores estandarizados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripciones de banda ancha fija (% de la población)</li> <li>• Usuarios de Internet (% población)</li> <li>• Usuarios de Facebook (% población)</li> </ul> <p>Las dos primeras variables se tomaron del conjunto de datos de TIC de la Unión Internacional de Telecomunicaciones; el último es de Internet World Stats, donde 10 implica la puntuación más alta para E-Citizenship.</p> |
|        | Libertad de Prensa     | El indicador proviene del Informe sobre la libertad de prensa de Freedom House, donde 10 implica el mayor grado de libertad de prensa.   |

*Nota.* En esta tabla se muestra los seis subindicadores que conforman el índice IPI. Además, se muestra las variables que conforman estos subindicadores Adaptado de “Index Integrity org” (IPI, 2020).

### 2.4.2. Modelo de Integridad de la OECD

La OECD se refiere a la integridad pública como la alineación constante y la adherencia a principios y valores éticos compartidos para defender y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público. El modelo propuesto por la OECD está detallado en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Variables del modelo de integridad de la OECD*

| Índice             | Componente | Concepto  |
|--------------------|------------|---|
| Integridad Pública | Sistema    | Compromiso: La alta gerencia desarrolla los marcos legales e institucionales necesarios y muestra altos estándares de propiedad personal.   |
|                    |            | Responsabilidades: Las organizaciones del sector público se coordinan bien entre sí, con responsabilidades bien definidas. Está claro “quién hace qué”.                                   |
|                    |            | Estrategia: Utilizando datos e indicadores para la evaluación y basándose en riesgos legítimos para la integridad, se desarrolla una estrategia que describe los objetivos y prioridades. |
|                    |            | Estándares: Las reglas y los valores del sector público se reflejan en las leyes y las políticas organizativas y se comunican de manera eficaz.   |
|                    | Cultura    | Toda la Sociedad: Las empresas, las personas y los agentes no gubernamentales defienden la integridad pública y no toleran la corrupción.   |
|                    |            | Liderazgo: Los gerentes dirigen con integridad en las organizaciones del sector público: elaboran la “agenda de integridad” y la comunican a la organización.                             |
|                    |            | Basado en Méritos: El sector público se esfuerza por emplear personas profesionales y calificadas que tengan un profundo compromiso con los valores de integridad del servicio público.   |
|                    |            | Creación de capacidad: Los funcionarios públicos están entrenados y capacitados para aplicar estándares de integridad.  |
|                    |            | Apertura: Los problemas de integridad se discuten abierta y libremente en el lugar de trabajo y es seguro denunciar sospechas de violaciones de la integridad.                            |

*Variables del modelo de integridad de la OECD (continuación).*

| Índice             | Componente           | Concepto   |
|--------------------|----------------------|--|
|                    |                      | Gestión del riesgo: Existe un sistema eficaz de control y gestión de riesgos de integridad en las organizaciones del sector público.                                       |
|                    |                      | Autoridad: Se detecta, investiga y sanciona la corrupción y otras violaciones a la integridad.   |
| Integridad Pública | Rendición de Cuentas | Vigilancia: Los órganos de supervisión, las agencias de aplicación de la reglamentación y los tribunales administrativos realizan el control externo.                      |
|                    |                      | Participación: Un gobierno transparente y abierto permite la participación significativa de todos los interesados en el desarrollo e implementación de políticas públicas. |

*Nota.* En esta tabla se muestra los tres pilares que conforman el modelo de integridad pública de la OECD. Además, se muestra las variables que conforman estos subindicadores Adaptado de OECD” (OECD, 2020).

La OECD proporciona un plan para una estrategia de integridad pública. Cambia el enfoque de las políticas de integridad ad hoc a un enfoque integral basado en el riesgo con énfasis en cultivar una cultura de integridad en toda la sociedad. Este modelo propuesto está construido en tres pilares: Sistema, Cultura y Rendición de Cuentas. El tener un sistema les permite a las organizaciones reducir las oportunidades de comportamiento corrupto. La cultura de las organizaciones permite hacer que la corrupción sea socialmente inaceptable. Además, a través de la rendición de cuentas, las personas son responsables de sus acciones.

La finalidad del modelo es brindar a los gobiernos nacionales o subnacionales o una organización del sector público, evaluar los elementos de sus sistemas de integridad e identificar dónde se encuentran con relación a las buenas prácticas en cuatro categorías: incipientes, emergentes, establecidos y líderes. También se puede utilizar junto con los próximos indicadores de integridad pública, para proporcionar una evaluación cualitativa y subjetiva de la integridad pública.

### 2.4.3. Indicador de Integridad Nacional de Irlanda

La organización de Transparencia Internacional (TI) de Irlanda usa treinta (30) subindicadores divididos en tres categorías: Transparencia, Responsabilidad y Ética que se plasman en la Tabla 3. Es un indicador cualitativo. En el caso de cumplimiento del subindicador, el puntaje es uno; en caso contrario, el puntaje es cero.

Para el uso de cada uno de estos indicadores, TI Irlanda desarrolló un marco de justificación para sustentar la importancia del porqué del uso de cada subindicador. Para cada subindicador, existe criterios mínimos que se deben cumplir para que se pueda obtener un puntaje de uno. TI Irlanda también promueve la divulgación de ejemplos de buenas prácticas, de tal manera que pueda ser usado como un referente de sus pares. Además, también se publica la información relativa a las fuentes que se utilizaron para cada indicador.

**Tabla 3**

*Variables del modelo de integridad de TI Irlanda*

| Índice                                    | Componente    | Concepto   |
|---|---------------|--|
| Índice de Integridad Nacional de Irlanda. | Transparencia | T1: ¿Se proporcionan las actas de los procedimientos del consejo en línea y de manera oportuna?  |
|   |               | T2: ¿Estaba disponible en línea el presupuesto anual aprobado por la autoridad local y el comentario presupuestario para 2019?   |
|   |               | T3: ¿La autoridad local publica en línea una base de datos de búsqueda de aplicaciones de planificación pasadas y actuales, con documentación completa para cada aplicación? |
|   |               | T4: ¿Se publican las presentaciones y observaciones escritas del público sobre los planes de desarrollo de la ciudad y / o el condado en el sitio web de la autoridad local? |
|   |               | T5: ¿Los concejales presentan mociones escritas sobre los planes de desarrollo de la ciudad y / o condados publicados en el sitio web de la autoridad local?                 |
|   |               | T6: ¿Publica la autoridad local en su sitio web una lista trimestral de todas las órdenes de compra de bienes y servicios de más de 20.000 €?                                |

*Variables del modelo de integridad de TI Irlanda (continuación).*

| Índice                                    | Componente    | Concepto   |   |
|---|---------------|--|---|
| Índice de Integridad Nacional de Irlanda. | Transparencia | T7: ¿La autoridad local publica información completa sobre su proceso de contratación en su sitio web?   |   |
|   |               | T8: ¿La autoridad local publica periódicamente en línea informes sobre los gastos y pagos de los concejales?   |   |
|   |               | T9: ¿Los informes sobre gastos y pagos de concejales aportan suficiente información?   |   |
|   |               | T10: ¿Se publican en línea las declaraciones de donación de los concejales?  |   |
|   |               | T11: ¿La autoridad local publica información en línea sobre la Ley de Regulación de Actividades de Lobby de 2015, incluida una lista completa de sus funcionarios públicos designados? |   |
|   |               |  | T12: ¿El director ejecutivo de la autoridad local publica su diario?  |
|   |               |  | A1: ¿Proporciona la autoridad local una confirmación de recepción de las solicitudes de libertad de información dentro de las dos semanas?  |
|   |               |  | A2: ¿La autoridad local proporciona una decisión sobre las solicitudes de libertad de información en un plazo de cuatro semanas?  |
|   |               |  | A3: ¿La autoridad local publica una política y procedimientos completos de divulgación protegida en su sitio web?   |
|   |               |  | A4: ¿La autoridad local publica en línea su informe anual sobre divulgaciones protegidas?   |
|   | Cultura       |  | A5: ¿Se publican en línea los estados financieros auditados de la autoridad local?  |
|   |               |  | A6: ¿La unidad de auditoría interna disfruta de total independencia operativa?  |
|   |               |  | A7: ¿La autoridad local informó que tiene procedimientos establecidos para investigar presuntas infracciones de la Parte 15 de la Ley de Gobierno Local de 2001 por parte de concejales y empleados relevantes? |
|   |               |  | A8: ¿Se publicó en línea el informe anual de 2018 de la autoridad local?  |
|   |               | A9: ¿El Consejo permite que miembros del público asistan a sus reuniones mensuales?  |   |

*Variables del modelo de integridad de TI Irlanda (continuación).*

| Índice                                    | Componente           | Concepto  |
|---|----------------------|---|
| Índice de Integridad Nacional de Irlanda. | Cultura              | A10: ¿Respondió el Consejo plenamente a las solicitudes del público (es decir, en este caso TI Irlanda)?  |
|   |                      | E1: ¿Los registros de intereses de 2016 para los miembros del consejo estaban disponibles en línea.   |
|   |                      | E2: ¿Tiene la autoridad local una página completa y actualizada dentro de su sitio web dedicada a la ética y / o la gobernanza?   |
|   |                      | E3: ¿La Autoridad Local informó que su Registrador de Ética revisa proactivamente la integridad de las declaraciones de ética presentadas de acuerdo con la Ley de Gobierno Local de 2001?  |
|   | Rendición de Cuentas | E4: ¿La autoridad local mantiene y publica datos resumidos sobre las denuncias recibidas por el secretario de Ética y/o el Director Ejecutivo, con respecto a posibles infracciones de la Parte 15 de la Ley de Gobierno Local de 2001? |
|   |                      | E5: ¿La autoridad local informó que tiene un plan de alerta o gestión de riesgos actualizado que aborde los riesgos de corrupción y fraude?   |
|   |                      | E6: ¿La autoridad local publica en línea un plan de alerta o gestión de riesgos que aborde los riesgos de corrupción y fraude?  |
|   |                      | E7: ¿La autoridad local informó que asume un papel proactivo para evitar que los empleados asuman determinados puestos en el sector privado, ya sea durante o después del empleo?   |
|   |                      | E8: ¿La autoridad local informó que informa proactivamente a las personas de sus obligaciones en virtud de la Ley de regulación de los grupos de presión?   |

*Nota.* En esta tabla se muestra los tres pilares que conforman el modelo de integridad pública de TI Irlanda. Además, muestra las variables que conforman estos subindicadores Adaptado de Transparencia Internacional Irlanda (TI Ireland, 2020)

#### **2.4.4. Modelo de la Integridad del Foro Económico Mundial**

La Iniciativa de Asociación Contra la Corrupción (*Partnering Against Corruption Initiative*, PACI) del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) lanzó el

proyecto “El Futuro de la Confianza y la Integridad” con la finalidad de examinar como reconstruir la confianza y la integridad al mismo tiempo que aborda la corrupción tomando como base la región de América Latina. También, analiza las tendencias, soluciones y casos del mundo real en los que las empresas, el gobierno y la sociedad civil han elevado los estándares en la lucha contra la corrupción.

PACI identifico tres dimensiones que son críticas para lograr un cambio en los sistemas existentes: dimensión institucional, conductual, y tecnológica y además indica las variables clave que conforman estas dimensiones según el resumen en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Variables del modelo de integridad de PACI del WEF*

| Índice                 | Componente                                     | Concepto   |
|------------------------|--|--|
| Confianza e Integridad | Dimensión Institucional y Dimensión Conductual | Sistema de cumplimiento robusto  |
|                        |  | Valores y cultura  |
|                        |  | Establecer sistemas de apoyo (p. Ej., Denuncia de irregularidades, línea de ayuda) |
|                        |  | Predicar con el ejemplo  |
|                        |  | Entrenamiento y educación  |
|                        |  | Incentivos económicos (KPI, salario competitivo)                                   |
|                        |  | Aplicación del estado de derecho   |
|                        |  | Recursos humanos adecuados   |
|                        |  | Recursos financieros adecuados   |
|                        |  | Información abierta  |
|                        |  | Gobernanza electrónica   |
|                        |  | Blockchain   |
|                        |  | Herramientas tecnológicas lideradas por la comunidad                               |
|                        |  | Dimensión Tecnológica  |

*Nota.* En esta tabla se muestra las tres dimensiones que conforman el modelo de reconstrucción de la confianza y la integridad de PACI del WEF. (PACI, 2018).

#### 2.4.5. Modelo de Integridad del Consejo CCE de México

La iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) de México brinda una guía que permite y facilita a las empresas mexicanas de todos los sectores, regiones y tamaños que adopten un programa de integridad. La implementación del programa de integridad causaría una reducción en los riesgos legales, financieros y reputacionales de las empresas. El beneficio de implementar este programa es salvaguardar de consecuencias negativas a socios, colaboradores, proveedores, clientes e inversionistas.

La guía presentada por CCE identifica que las empresas están expuestas a cambios constantes tanto internos como externos, por lo cual recomienda que el programa de integridad debe ser revisado periódicamente para evaluar efectividad, eficiencia y sostenibilidad. El programa contempla que se implemente diferentes variables detalladas en la Tabla 5, con sus diferentes conceptos.

**Tabla 5**

*Componentes del modelo de integridad propuesto por CCE*

| Índice                         | Concepto  |
|--------------------------------|---|
| Modelo de Manual de Integridad | Definir y redactar políticas de integridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Conducta.</li> </ul>   |
|                                | Implementar controles internos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles en Recursos Humanos.</li> <li>• Controles Financieros.</li> <li>• Controles con proveedores y socios comerciales.</li> </ul> |
|                                | Establecer mecanismos de monitoreo y supervisión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Cumplimiento.</li> <li>• Órganos de Gobierno.</li> </ul>  |
|                                | Planear una estrategia de comunicación y capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Comunicación.</li> <li>• Capacitaciones.</li> </ul>   |
|                                | Establecer un sistema de detección y denuncia de violaciones.   |
|                                | Incentivos y Sanciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos.</li> <li>• Sanciones.</li> </ul>   |

*Nota.* Las seis dimensiones del modelo de integridad del CCE (CCE, 2018).

## 2.5. Resumen del Capítulo

El concepto y el término “integridad” surgió asociado a la idea de algo nuevo, immaculado. Naturalmente, con el transcurso del tiempo este concepto se transformó y es así como se asoció a las personas sin pecado, sin culpa, inocentes.

Después de varios actos de corrupción, los gobiernos e instituciones globales asociaron el término integridad a políticas de cero corrupciones. Es por este motivo que los gobiernos han trabajado en políticas reglamentarias para castigar los actos de corrupción. Sin embargo, instituciones globales, como la OECD y la WEF, identifican que esto no es suficiente y, en consecuencia, proponen trabajar en un marco de concepto de integridad y de cultura de integridad.

Muchos actores del ámbito privado usaron diferentes herramientas de análisis de riesgos, como la ISO, para identificar las causas raíz de actos de falta de integridad con corrupción, acoso sexual, abuso de poder, etc. Es así como se ha derivado que ser íntegro no es sólo el acto que consiste en comportarse bien. La integridad está relacionada al camino de la integridad, es decir, a un proceso, el cual es reconocido y aceptado como la cultura de la integridad.

Los actos considerados no íntegros son actos que cambian en el tiempo de la misma manera que cambia la cultura de la humanidad y/o región donde la empresa está constituida. Así, por ejemplo, un acto que hoy en día no es considerado no íntegro sí podría ser considerado no íntegro en un futuro. Entonces, las empresas deben tener la capacidad de analizar los cambios que la sociedad tiene respecto a actos considerados no-íntegros.

También se ha concluido que para las empresas la integridad no es sólo una arista relacionada a los sujetos que trabajan en ésta. Se considera a todos los stakeholders como creadores de integridad en la empresa. Por ejemplo, el acto de falta de integridad de un

proveedor puede afectar la integridad de la propia empresa. Entonces, la integridad tiene que ver con un ecosistema, donde cada actor cumple una función diferente.

La integridad no debe ser analizada como un acto puntual de saber comportarse bien, o cumplir con las reglas y/o leyes. La integridad tiene que ser entendida y analizada como un proceso. El camino de la integridad considera al tiempo como un transformador de sociedades y, por tanto, transformador de la integridad. Por tal motivo, la integridad debe ser incluida en la visión o planes a largo plazo de las empresas. Y son los líderes de las instituciones quienes deben asumir estos retos.

Como resultado del análisis efectuado en este capítulo, concluimos que en un modelo de integridad los siguientes factores resultan muy relevantes: liderazgo, transparencia, reglas y/o leyes, políticas, beneficio para los stakeholders y cultura de integridad de la sociedad.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Descripción de la Metodología

En el tercer capítulo, se presenta la metodología que soporta y guía el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo general es promover la integridad corporativa mediante la elaboración y propuesta de un instrumento de autoevaluación que pueda ser entendido y valorado, tanto por la academia como por las organizaciones, como una herramienta idónea y recomendable para evaluar el grado o nivel de riesgo de integridad al que se encuentran expuestas las empresas y demás organizaciones, a partir de la evaluación que ellas puedan recabar sobre sí mismas tomando como referencia dicho instrumento.

Es pertinente acotar que resultaría poco práctico elaborar un índice para medir directamente la integridad de las empresas en un ranking. Ellas difícilmente aceptarían ser evaluadas por expertos en temas de integridad corporativa y exhibir los resultados obtenidos. En realidad, no existen estudios o índices que señalen un ranking de integridad empresarial. No hay fuentes secundarias sobre esta materia. Bajo esa consideración, el trabajo apuesta por la construcción y puesta a disposición de un instrumento práctico para que sea utilizado internamente por las empresas y demás organizaciones a fin de medir su propio nivel de exposición al riesgo de integridad. La finalidad es realizar un aporte asertivo que permita efectuar una medición del nivel de riesgo de integridad de las organizaciones. Su propósito último es promover la integridad en el mundo corporativo por medio de un diagnóstico al que las organizaciones puedan llegar directamente a través de un cuestionario para medir el nivel de exposición al riesgo de integridad, como herramienta de autoevaluación diagnóstica. El cuestionario no pretende efectuar una evaluación de la organización con un enfoque desde la sociedad o externo. Aspira, más bien, a facilitarle la posibilidad de realizar una mirada introspectiva para conocer el grado de riesgo de integridad corporativa en el que se encuentra en un momento determinado.

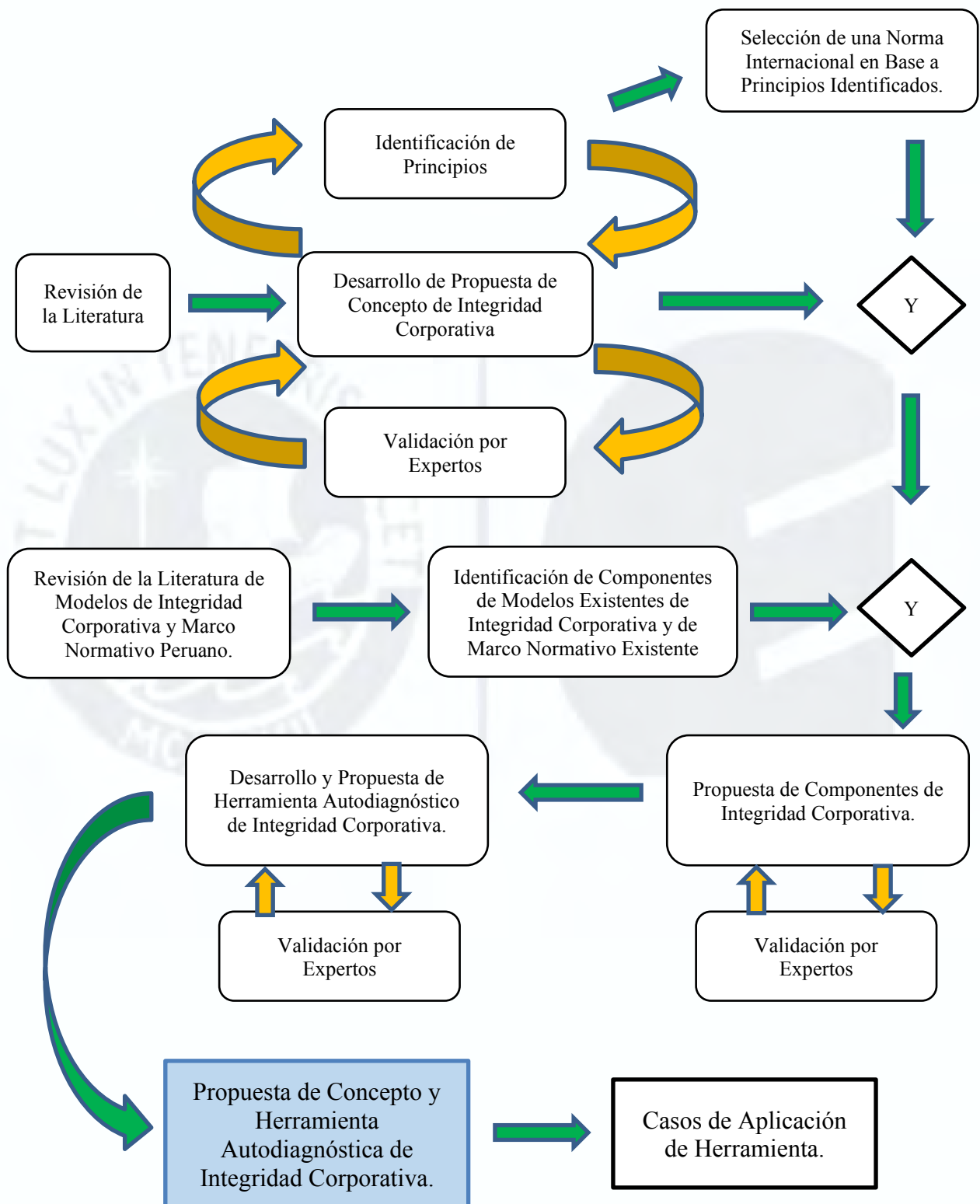
En el desarrollo de sus actividades, las organizaciones empresariales afrontan a menudo la contingencia o eventualidad de incurrir en afectaciones más o menos graves de su integridad. Esto puede comprometer el logro de sus objetivos estratégicos y la continuidad del negocio. A partir de los resultados que se obtengan de medir el riesgo que tiene una empresa de ver menoscabada su integridad como consecuencia de sus propias acciones u omisiones, el cuestionario propuesto pretende permitir a la empresa conocer su situación en relación con la propia integridad, en función del mayor o menor cumplimiento de los indicadores que incluye el modelo. Este monitoreo de la integridad dentro de las empresas es un factor que puede contribuir a su mejor desempeño, en una perspectiva de mejora continua.

En este marco, se realizó una selección preliminar de las dimensiones y las variables para el modelo de instrumento de autoevaluación desarrollado. Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández R., Fernández C. & Baptista P., 2016).

Partiendo del concepto elaborado sobre integridad corporativa, se ha analizado diversos modelos de integridad, considerando que este concepto es multidimensional y tal como se observa en el flujograma de trabajo (Ver Figura 9). Uno de los propósitos concretos de esta parte del estudio ha sido extraer un conjunto de dimensiones y variables específicas, seleccionadas críticamente, mediante una depuración cuidadosa a partir de la observación de la variedad de contenidos heterogéneos y pertinentes que abarca el concepto de integridad en el mundo corporativo. En esta etapa, se iniciará la construcción de un instrumento de autoevaluación sobre integridad empresarial que contemplará la opción plantear acciones para mejorar la calificación obtenida.

Figura 9

Flujograma de trabajo de la investigación



*Nota.* El proceso “Y” se refiere a una operación lógica de conjunción de conceptos.

Para robustecer el modelo y darle validez metodológica se recurrió a la opinión o juicio de expertos, quienes aportan una mirada crítica y externa sobre distintos aspectos y componentes del modelo propuesto, así como sugerencias para perfeccionarlo. El trabajo consideró opiniones tanto del sector de la academia como del sector empresarial. Finalmente, se acudió a la aplicación del instrumento de evaluación por dos organizaciones empresariales.

### **3.2. Desarrollo del Concepto de Integridad Corporativa y Principios**

Del estudio de la literatura realizado, así como de la revisión de diversos modelos de integridad corporativa, se construyó progresivamente una propuesta de concepto de integridad corporativa basados en principios, en un proceso no lineal, sino circular. Dicho concepto fue compartido en su versión original con profesores expertos, quienes brindaron una retroalimentación que ha sido recogida en la formulación final del concepto y de sus principios.

### **3.3. Adopción de Norma Internacional: ISO 31000 2018**

Teniendo como marco teórico los diversos conceptos sobre integridad corporativa o integridad empresarial revisados en los dos primeros capítulos, el presente estudio apostó por la gestión y análisis del riesgo como enfoque de investigación, el cual le sirve de marco de referencia general para estructurar dicho estudio. Para ello, se recurrió a la ISO 31000:2018, norma y estándar internacional que establece directrices sobre la gestión del riesgo. Conforme se advierte en la Introducción de la norma ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices, todas las organizaciones se encuentran sujetas a factores e influencias externas e internas, lo que vuelve incierto el logro de sus objetivos (ISO, 2018).

Las organizaciones en general, y particularmente las empresas, se hallan permanentemente expuestas al riesgo de integridad, es decir, a la contingencia de incurrir en situaciones que impliquen una pérdida o afectación de su integridad, que este trabajo asume como el alineamiento o coherencia entre lo que la organización promete, ofrece o declara

ante los stakeholders y lo que efectivamente realiza en la práctica. Tales situaciones causarían un impacto negativo a la organización, a los grupos de interés que se vinculan con ella y a la sociedad misma. Los estándares de la ISO 31000:2018 sobre gestión del riesgo proveen criterios orientadores para elaborar el modelo de instrumento de autoevaluación sobre la integridad empresarial. Dichos estándares son adaptables a cualquier organización, contexto o industria, y plantean un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo en cualquier actividad. La norma ISO 31000:2018 es aplicable en cualquier momento en la vida de una organización y en todos los niveles, incluyendo la alta dirección.

### **3.4. Análisis de Modelos de Integridad e Instrumentos de Autoevaluación**

En esta etapa, se analiza modelos de integridad reconocidos y relevantes que existen en la literatura académica y en la práctica corporativa. Examinando cada uno de estos modelos de integridad, se identifica sus principales elementos y aportes. Sobre esta base, se seleccionan aquellas dimensiones y variables que resulten más pertinentes para los fines de la presente investigación. Luego, sobre la base de los diferentes componentes y variables escogidos en la forma indicada, esta fase culmina con el diseño de un prototipo del instrumento de autoevaluación diagnóstica sobre el riesgo de integridad corporativa. Este primer modelo termina siendo construido como resultado del análisis crítico de las contribuciones particulares de una pluralidad de modelos y, asimismo, del esfuerzo combinado de análisis y síntesis para conjugar elementos heterogéneos a lo largo de un cuestionario diseñado para medir el riesgo de integridad corporativa, el cual debe ser coherente y funcional en su estructura.

La idea es, pues, elaborar un cuestionario que va a tratar de medir los indicadores del modelo que se plantea en la investigación. El cuestionario resultante será ofrecido a las empresas y demás organizaciones como un mecanismo que les permitirá autoevaluarse. En el uso del instrumento, podrán intervenir una o varias áreas de estas instituciones. El resultado

les brindará un diagnóstico que es para ellas mismas y para nadie más. El objetivo es generar una herramienta para autoevaluar las dimensiones o indicadores sobre integridad que han sido seleccionadas. En el modelo estarán indicadas las variables a ser medidas.

Hernández, Fernández y Baptista (2016) señalan que la medición es “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente. Esta definición incluye una consideración empírica: el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta registrada mediante observación, un valor de un instrumento y su interpretación o una respuesta dada a un entrevistador) y una consideración teórica: el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable que se representa por medio de la respuesta. Así, los registros del instrumento de medición representan valores visibles de conceptos abstractos. La medición sirve para establecer correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual y, de ese modo, encontrar significado a esa parte de la realidad que se trata de describir. En toda investigación cuantitativa se aplica una herramienta para medir las variables contenidas en las hipótesis o, simplemente, las variables de interés. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no puede obtenerse una medición perfecta, pues siempre existe un margen de error, lo que no exime de que el instrumento de recolección de información represente las variables que se tienen en mente. Por tanto, el instrumento que se genere como fruto de este trabajo debe reflejar adecuadamente la variable integridad corporativa.

De acuerdo con los mismos autores antes referidos, toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. Asimismo, señalan que, tratándose de fenómenos sociales, el instrumento más utilizado para recolectar los datos probablemente es el cuestionario, que no es sino un

conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir, las que deben ser consistentes con el problema bajo estudio. Existen básicamente dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen opciones de respuestas o categorías que han sido delimitadas a priori, previamente. Son más fáciles de analizar o codificar. Pueden ser binarias o permitir varias opciones de respuesta. Las preguntas de múltiples opciones de respuesta pueden permitir una respuesta o varias, pedir jerarquizaciones, asignar un puntaje, anotar una cifra, ubicarse en una escala u ofrecer varias preguntas encadenadas. En cambio, las preguntas abiertas no delimitan a priori las opciones de respuesta. Esto hace que la variedad y el número de categorías de respuesta sea teóricamente indefinido. Este tipo de preguntas es conveniente en situaciones en las que no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas, lo que las hace impredecibles y esquivas. Es en función de las características del problema de investigación que se determina si se emplean preguntas sólo cerradas, sólo abiertas o una combinación de ambos tipos de preguntas. Para una variable puede haber una pregunta o varias. Es aconsejable que sólo se realicen aquellas preguntas que son necesarias para obtener la información deseada o medir la variable. Las respuestas de los participantes a las preguntas del cuestionario deben ser codificadas, esto es, asignarles símbolos o valores numéricos. Cuando las preguntas son cerradas es posible codificar a priori o precodificar las opciones de respuesta, e incluir esta misma en el cuestionario.

Las preguntas del cuestionario deben tener ciertas características que hay que tener en cuenta al formularlas e incluirlas en el cuestionario o formulario:

Las preguntas tienen que ser claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados.

- Es aconsejable que las preguntas sean lo más breves posible.
- Deben formularse con un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes.

- No pueden incomodar a la persona encuestada ni ser percibidas como amenazantes y nunca ésta debe sentir que se le enjuicia.
- Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto o una relación lógica.
- Las preguntas no habrán de inducir las respuestas.
- Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada.
- Es aconsejable evitar preguntas que nieguen el asunto que se interroga.
- No deben hacerse preguntas racistas o sexistas ni que ofendan a los participantes.
- En las preguntas con varias categorías de respuesta, y cuando el entrevistado sólo tiene que elegir una, rotar el orden de lectura de las respuestas a elegir de manera proporcional.

Cuando se elabora un formulario o cuestionario, se debe seleccionar las preguntas, que se consideren más adecuadas, para ser ubicadas al inicio, de modo que quien lo responda se sienta cómodo y se anime a seguir adelante. No se recomienda empezar con las preguntas más difíciles o complejas, sino, más bien con las neutras o fáciles. También se sugiere ir de las más generales a las más específicas. Un punto clave es que las preguntas que sean más importantes para la investigación no se dejen para el final. Además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado básicamente por: portada, introducción, instrucciones insertas a lo largo del contenido y agradecimiento final. Las preguntas deben enumerarse y distribuirse de modo que faciliten la respuesta al cuestionario.

En el presente trabajo se elabora un instrumento de medición que consiste en un cuestionario o formulario autodiagnóstico acerca del nivel de riesgo de integridad corporativa o empresarial, cuyo objetivo central es contribuir a promoverla. La autoevaluación por las empresas de su nivel de integridad puede convertirse en una práctica que, realizada periódicamente, puede servir para un mejor autoconocimiento, encender las alarmas en los

casos de riesgo y adoptar medidas preventivas o correctivas adecuadas, como parte de un proceso de mejora continua en la organización.

El método específico que se emplea para la medición en el cuestionario de este trabajo es el desarrollado por Rensis Likert en 1932, el cual consiste en un conjunto de ítems o cuestiones presentadas a manera de enunciados, afirmaciones o juicios para que los participantes expresen su respuesta o reacción optando por una de las alternativas o categorías de la escala. A cada alternativa se le asigna un valor numérico. De esta manera, el participante obtiene una puntuación respecto del enunciado, afirmación o juicio, y finalmente, su puntuación total acumulada obtenida de la suma de todas y cada una de las puntuaciones individuales obtenidas. Según la puntuación final obtenida y de acuerdo con categorías preestablecidas, la organización empresarial se encontrará en un determinado nivel de exposición al riesgo de incurrir en faltas que afecten la integridad corporativa.

### **3.5. Validación por Expertos.**

En esta fase de la metodología de investigación propuesta, el modelo de cuestionario de autoevaluación del riesgo de integridad empresarial diseñado se sometió a la validación por expertos. La validez de expertos o *face validity* se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (Hernández R., Fernández C. & Baptista P., 2016). Este instrumento es entendido como un tipo de evidencia adicional y representa el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con la opinión de expertos en el tema.

Por su parte, Escobar & Cuervo (2008) han definido la validez de contenido por juicio de expertos como "una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones". En este trabajo haremos uso de la plantilla que aportan estos autores y que contiene cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia.

En tal sentido, el juicio crítico de especialistas representa un soporte pertinente y complementario, cuya razón de ser consiste en ofrecer una mirada calificada, sea teórica o práctica, sobre el tema bajo estudio, en un momento determinado. Acudir a expertos para recabar sus observaciones, puntos de vista y orientaciones sobre el constructo es útil a fin de enriquecer la investigación.

En la presente investigación se contó con los aportes de ocho juicios de expertos, siete provenientes de la academia y uno del mundo corporativo profesional. Sus valiosos aportes han sido incorporados luego de haber sido discutidos y procesados. Finalmente, estas opiniones autorizadas condujeron a una nueva versión mejorada del modelo de cuestionario o encuesta como instrumento para medir el riesgo de integridad corporativa.

### **3.6. Aplicación del Modelo e Instrumento en Organizaciones Empresariales.**

Luego de procesar las observaciones y recomendaciones de los expertos validadores, la investigación condujo, como resultado proyectado, a una propuesta de modelo de cuestionario de autoevaluación para medir el nivel de riesgo de integridad corporativa. El cuestionario está provisto de una estructura, una metodología y una combinación de componentes y preguntas que permiten su presentación como una herramienta confiable de evaluación y medición del nivel de riesgo de incurrir en faltas de integridad al que se encuentra sometida una organización, con independencia de su tamaño, sector o lugar en que se encuentre ubicada. En tal sentido, el cuestionario fue perfeccionándose hasta llegar a una versión razonablemente madura para ser aplicada a una o más organizaciones. Para su validación en este ámbito corporativo, se acudió a dos organizaciones empresariales, cuyos gerentes generales aceptaron recibir el cuestionario.

### **3.7. Resumen del Capítulo.**

La referencia y guía metodológica principal para dar organización, estructura y consistencia al instrumento que se construye para medir el nivel de riesgo de integridad

empresarial propuesto en el trabajo de investigación la hallamos en la literatura especializada. El cuestionario o formulario autodiagnóstico se construye en torno a las diferentes dimensiones o componentes seleccionados que lo vertebran. Dentro de cada una de ellas, se formulan las preguntas que han sido preparadas para ser respondidas en la escala de Likert.

El enfoque presente a lo largo de la construcción del cuestionario de autoevaluación es el del riesgo de la pérdida de integridad, es decir, el peligro de incurrir o caer en falta de integridad, una contingencia que, como se ha señalado, puede alejar o privar a las empresas de alcanzar sus objetivos estratégicos, comprometiendo la continuidad misma del negocio. En tal sentido, el trabajo ha adoptado la norma ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices.

La revisión de algunos casos reales como estrategia de investigación es relevante en la medida en que permite una confrontación del cuestionario con situaciones prácticas, a fin de confirmar o mejorar nuestra selección acerca de las dimensiones y las variables asociadas a la integridad empresarial.

El juicio crítico de los expertos validadores académicos y profesionales sobre el modelo construido es un recurso de gran valor para introducir sugerencias calificadas y confiables que contribuyan a dar la cohesión requerida al modelo de instrumento de autoevaluación de la integridad corporativa que se propone en este trabajo. Por último, la aplicación del instrumento en dos organizaciones empresariales, independientemente de los resultados -que ellas decidieron compartir con los autores de la investigación-, ha servido como prueba de que la herramienta es útil para que las organizaciones hagan una introspección y ponderen su nivel de riesgo de incurrir en faltas de integridad corporativa.

## **Capítulo IV: Instrumento de Autoevaluación Diagnóstica de Integridad Corporativa**

En el presente capítulo, se desarrolló las etapas necesarias para la construcción del formulario de autoevaluación para el diagnóstico de la exposición al riesgo por eventos relacionados a la falta de integridad. Para cumplir este propósito, el capítulo presenta un apartado en el que se propone un concepto de integridad corporativa sobre el cual se identifican diferentes componentes o dimensiones. Luego, se eligieron aquéllos que consideramos idóneos para incluirlos en la herramienta de gestión del riesgo de la falta de integridad.

### **4.1. Desarrollo del Concepto de Integridad Corporativa**

El concepto de integridad corporativa o integridad dentro de las organizaciones no tiene un consenso universal. Los autores académicos e instituciones del sector público y privado proponen y usan diferentes componentes para soportar los distintos conceptos para relacionar el nivel de integridad con el buen desempeño, la reputación y la búsqueda de objetivos por las organizaciones. En los casos estudiados, se han identificado diferentes componentes heterogéneos entre sí, pero que convergen en el sentido que la integridad es el conjunto o la suma de características de las organizaciones que se adquieren, se desarrollan y se mantienen en la búsqueda de uno u varios objetivos y generan una imagen positiva en las partes relacionadas.

#### ***4.1.1. Análisis de Conceptos de Integridad y de Integridad Corporativa***

Durante el desarrollo del Capítulo II, se han identificado diferentes conceptos de integridad y diferentes modelos de integridad corporativa que difieren en sus componentes. Para desarrollar un concepto propio, se ha evaluado los componentes propuestos por diferentes autores, instituciones y el marco normativo del estado peruano que se resumen en la Tabla 6.

Tabla 6

*Conceptos de integridad de instituciones*

| Organismo   | Término                           | Concepto  |
|---|-----------------------------------|---|
| Secretaría de la Función Pública del Gobierno de México                 | Integridad                        | <p>La integridad se refiere a las conductas y acciones coherentes con una serie de normas y principios morales o éticos, adoptados por personas al igual que instituciones, que operan como una barrera contra la corrupción y en favor del Estado de Derecho.</p> <p>La estricta adhesión a un código moral, reflejado en: honestidad, transparencia y completa armonía en lo que uno piensa, dice y hace.</p> <p>Un Programa de Integridad Empresarial se fundamenta en dos pilares: la promoción de la cultura de la integridad y una metodología de Gestión de riesgos de corrupción.</p> |
| Ministerio de Administraciones Públicas y Justicia del Gobierno Húngaro | Integridad a nivel organizaciones | <p>Significa que la organización dada está operando de acuerdo con los valores y principios que ha expresado. Para el sector público, esto debe significar los principios de la democracia, y para los órganos de la administración pública, la integridad también debe estar vinculada a los objetivos y principios organizacionales definidos por el fundador.</p>  |
| Index of Public Integrity IPI   | Índice Público de Integridad      | <p>El índice de integridad pública evalúa la capacidad de una sociedad para controlar la corrupción y garantizar que los recursos públicos se gasten sin prácticas corruptas.</p> <p>El Índice de Integridad Pública (IPI) es un índice compuesto que consta de seis componentes: independencia judicial, carga administrativa, apertura comercial, transparencia presupuestaria, ciudadanía electrónica y libertad de prensa. Su objetivo es brindar una imagen objetiva y completa del estado del control de la corrupción en 117 países.</p>   |
| OECD  | Integridad Pública                | <p>La integridad pública se refiere a la alineación constante y la adherencia a los valores, principios y normas éticos compartidos para defender y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público.</p>   |

*Conceptos de integridad de instituciones (continuación)*

| Organismo  | Término                | Concepto   |
|--|------------------------|--|
| Instituto Global de Integridad Organizacional (GOII) | Integridad             | La integridad permite nuevas oportunidades de mercado, aumenta el valor de una empresa, mejora su atractivo externo y reduce el riesgo de errores y responsabilidades.<br>Una organización debe saber qué reglas, leyes y pautas seguir. Hoy, en vista de las muchas zonas grises y el número casi inmanejable de individuos que deben cumplir con las reglas y regulaciones, está claro que puede ser necesario algo más, la otra cara de la moneda, por así decirlo: la integridad como cultura de una empresa, que permite que una empresa actúe de acuerdo con reglas y valores comunes, hablados o no. Por ello, es importante el establecimiento completo de un programa de Gestión de Integridad, pero también el desarrollo estratégico adicional, la optimización y el anclaje más profundo de la integridad en la empresa. |
| República del Perú<br>D.S. 042-2018-PCM              | Integridad Pública     | La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE: 2017) establece la integridad se refiere al uso adecuado de fondos, recursos, activos y atribuciones en el sector público, para los objetivos oficiales para los que se destinaron. Así, la integridad constituye un pilar muy importante para la construcción de un sólido sistema de gobernanza.   |
| Ernst & Young  | Integridad Corporativa | La integridad corporativa permite que las organizaciones exitosas se mantengan consistentes con su misión y valores, cumpla sus compromisos, respeten las leyes y las normas, fomenten la confianza de sus grupos de interés en ellas y aumenten la resiliencia en tiempos de crisis.  |

*Nota.* Conceptos Extraídos de los Organismos Listados.

De los conceptos de integridad estudiados, se identifican diferentes factores, detallados en la Figura 10. Estos conceptos y palabras clave permiten construir el concepto de integridad corporativa del presente estudio.

**Figura 10**

*Palabras clave de conceptos de integridad corporativa e integridad pública.*

| Integridad, Integridad Pública, Integridad Corporativa |                                     |                                     |                                     |                                     |  |                                      |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Palabras Clave   | Gobierno de México                  | Gobierno Húngaro                    | IPI Index of Public Integrity       | OECD                                | Instituto Global de Integridad Organizacional (GOII) | República del Perú D.S. 042-2018-PCM |
| Coherencia   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                             | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Normas   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/>             |
| Código Moral y Ético                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>             |
| Prevenir Corrupción                                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/>             |
| Cumplimiento   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                             | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Cultura de Integridad                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>             |
| Sistema de Gestión de Riesgos                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>             |
| Código de Conducta                                     | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>             |
| Misión, Visión   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/>             |
| Valor de Empresa                                       | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>             |

*Nota.* Análisis Basado en los Términos de los Conceptos de Integridad Corporativa y Pública.

#### **4.1.2. Análisis de los Principios de Integridad Corporativa**

Durante el desarrollo del Capítulo II y el apartado 4.1.1, se resumen las palabras clave en la Figura 10 y los conceptos en la Tabla 6. De este análisis, se concluyeron proponer los siguientes principios y supuestos que sustentan la propuesta de concepto de Integridad Corporativa:

- En una organización, la integridad corporativa no se reduce a un proyecto con objetivos y plazos determinados, sino que se entiende como un proceso, una continuidad o un camino.
- Ninguna organización está exenta de incurrir, eventualmente, en una falta contra la integridad. No hay organización que pueda sustraerse a este riesgo en forma absoluta o infalible.
- Las fuentes que dan lugar a las faltas de integridad son de índoles muy diversas. Esos fenómenos o circunstancias se transforman y renuevan continuamente. Por tanto, las herramientas que fortalecen la integridad deben ser sometidas a constante adaptación y modernización.
- La gestión de los grupos de interés de la organización es muy importante para hacer mantener o incrementar el nivel de integridad.
- La integridad permite la creación y protección del valor y, viceversa, cualquier evento de falta de integridad menoscaba o destruye el valor. La integridad es un activo no económico de las organizaciones, un capital social.
- Los eventos de falta de integridad destruyen el valor de una empresa. Por tal motivo, puede entenderse que los eventos de falta de integridad tienen el potencial de causar daño al valor de la empresa.
- La probabilidad de un evento de falta de integridad está relacionada a la ausencia de sistemas de prevención.
- Las faltas contra la integridad corporativa se definen como todo evento, circunscrito en el concepto de acto de falta de integridad corporativa.

### ***4.1.3. Propuesta de Concepto de Integridad Corporativa***

El concepto de integridad corporativa dista mucho de ser uniforme, como se ha verificado en la revisión de la literatura efectuada. Con base en las diferentes referencias consultadas, se propone el siguiente concepto de integridad corporativa:

La integridad corporativa se define por el conjunto de características de las organizaciones que les permiten operar en función de la coherencia y consistencia que guardan entre su misión, visión, valores y propósito; y sus procesos, operaciones y productos, circunscribiéndose al marco normativo de convivencia con la sociedad y sus stakeholders, haciéndose así confiables, certeras y apreciadas.

## **4.2. Desarrollo de los Componentes de la Integridad Corporativa**

La gestión de la integridad permite la protección del valor que las empresas generan para sus grupos de interés. Del análisis del concepto y los principios de integridad corporativa en el apartado 4.1 del presente trabajo, las faltas de integridad corporativa pueden analizarse desde una aproximación de análisis y mitigación de riesgos.

Esta característica es similar a la búsqueda de la creación y protección del valor que la norma ISO 31000:2018 propone para la gestión del riesgo. Es esta la razón por la que en el presente capítulo usaremos el estándar o la norma sobre gestión del riesgo para identificar los principales componentes que debe tener la herramienta de autodiagnóstico de integridad.

### ***4.2.1. Identificación de los Componentes en base a la ISO 31000:2018***

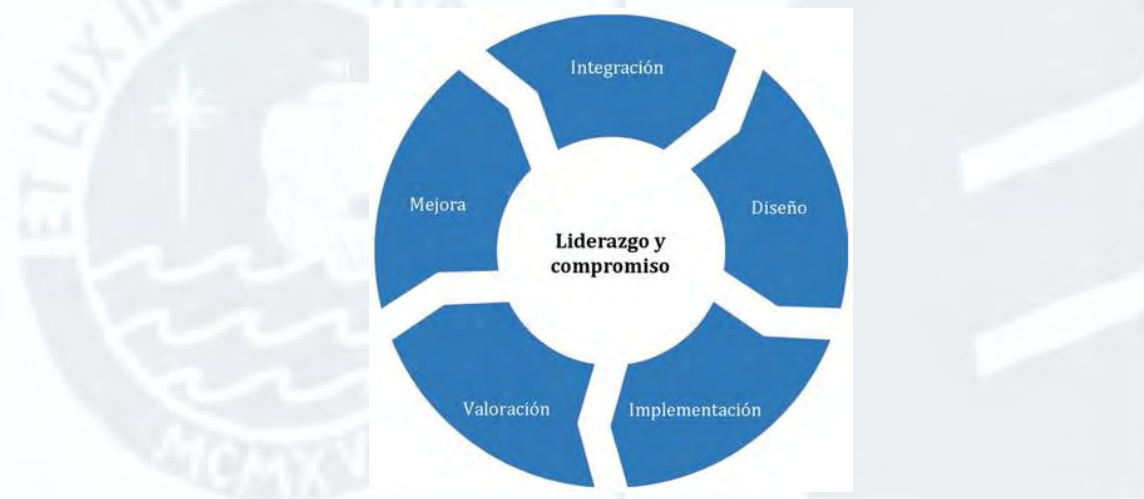
La norma ISO 31000:2018 señala que el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos y con frecuencia estos riesgos se expresan en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades. Y es así como se denomina a la gestión del riesgo a toda actividad coordinada para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

El objetivo de la herramienta de autoevaluación del nivel de integridad es que, a través de la gestión de riesgos, se puedan identificar y establecer controles, acciones preventivas y correctivas para reducir los riesgos a niveles tolerables.

Los componentes del marco de referencia de la gestión del riesgo, ilustrados en la Figura 11, ayudan a las empresas a integrar, diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión del riesgo a lo largo de toda la organización y señalan que la eficacia de dicha gestión dependerá de su integración en la gobernanza de la organización.

### Figura 11

*Marco de referencia de la gestión del riesgo.*



*Nota.* Adaptado de la norma ISO 31000, por la Organización Internacional de Normalización, 2018, ISO (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>).

De este marco conceptual de referencia de la gestión del riesgo, se identifica seis componentes principales: liderazgo y compromiso, integración, diseño, implementación, valoración y mejora.

Los principios proporcionan orientación sobre las características de una gestión del riesgo. Se deben considerar los principios cuando se establecen el marco de referencia y los procesos de gestión del riesgo de falta de integridad de la empresa de acuerdo con la Figura 12.

## Figura 12

*Principios de la gestión del riesgo.*



*Nota.* Adaptado de la norma ISO 31000, por la Organización Internacional de Normalización, 2018, ISO (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>).

Los componentes derivados de la figura del marco de referencia, basados en los principios, identifican seis componentes de la gestión del riesgo, que se resumen en la Tabla 7.

Tabla 7

*Componentes de la gestión del riesgo de la ISO31000:2018.*

| Componente             | Desarrollo del concepto   |
|------------------------|---|
| Liderazgo y compromiso | La alta dirección debería asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización y deberían demostrar el liderazgo y compromiso.   |
| Integración            | La integración de la gestión del riesgo depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de la organización. Las estructuras difieren dependiendo del propósito, las metas y la complejidad de la organización. El riesgo se gestiona en cada parte de la estructura de la organización. Todos los miembros de una organización tienen la responsabilidad de gestionar el riesgo. |
| Diseño                 | Comprensión de la organización y de su contexto: La organización debería analizar y comprender sus contextos externo e interno cuando diseñe el marco de referencia para gestionar el riesgo.   |

*Componentes de la gestión del riesgo de la ISO31000:2018 (continuación)*

| Componente     | Desarrollo del concepto   |
|----------------|---|
| Diseño         | <p>Articulación del compromiso con la gestión del riesgo: La alta dirección y los organismos de supervisión, cuando sea aplicable, deberían articular y demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo.</p>  |
|                | <p>Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización: La alta dirección y los órganos de supervisión, cuando sea aplicable, deberían asegurarse de que las autoridades, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas de los roles relevantes con respecto a la gestión del riesgo se asignen y comuniquen a todos los niveles de la organización.</p>  |
|                | <p>Asignación de recursos: La alta dirección y los órganos de supervisión, cuando sea aplicable, deberían asegurar la asignación de los recursos apropiados para la gestión del riesgo.</p>   |
| Implementación | <p>Establecimiento de la comunicación y la consulta: La organización debería establecer un enfoque aprobado con relación a la comunicación y la consulta, para apoyar el marco de referencia y facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo. La comunicación implica compartir información con el público objetivo. La consulta además implica que los participantes proporcionen retroalimentación con la expectativa de que ésta contribuya y de forma a las decisiones u otras actividades.</p> |
|                | <p>La implementación con éxito del marco de referencia requiere el compromiso y la toma de conciencia de las partes interesadas. Esto permite a las organizaciones abordar explícitamente la incertidumbre en la toma de decisiones, al tiempo que asegura que cualquier incertidumbre nueva o subsiguiente se pueda tener en cuenta cuando surja.</p>  |
| Valoración     | <p>Para valorar la eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo, la organización debería: medir periódicamente el desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo con relación a su propósito, sus planes para la implementación, sus indicadores y el comportamiento esperado; determinar si permanece idóneo para apoyar el logro de los objetivos de la organización.</p>  |
| Mejora         | <p>Adaptación: La organización debería realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la gestión del riesgo en función de los cambios externos e internos.</p>  |

*Componentes de la gestión del riesgo de la ISO31000:2018 (continuación)*

| Componente | Desarrollo del concepto   |
|------------|---|
| Mejora     | Mejora continua: La organización debería mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo. |

*Nota.* Adaptado de ISO31000:2018.

**4.2.2. Componentes del Modelo de Autoevaluación de Integridad Corporativa**

Las dimensiones estudiadas en los diferentes modelos de integridad y las dimensiones y principios de la gestión de riesgos del estándar ISO 30001:2018 ayudan a generar un marco conceptual sobre los componentes del modelo de integridad propuesto, a ser usado como herramienta de autodiagnóstico del nivel de exposición de riesgo de falta de integridad.

Cuando una organización declara su misión, su visión y sus objetivos estratégicos, lo que hace es una promesa pública de volcar todos sus esfuerzos y recursos, todos su procesos y operaciones, hacia la búsqueda de dichas metas. En el plano de la realidad, alcanzar estos propósitos empresariales, por más altos y sinceros que sean, no siempre es posible, por razones internas o externas a la organización. Frente a esta contingencia, el presente trabajo se propone analizar la gestión de la integridad desde la perspectiva del riesgo, con la finalidad de detectar, medir y evaluar el grado en que una organización se encuentra expuesta a ese peligro en un momento determinado, lo que puede permitir prevenir el riesgo de incurrir en faltas que menoscaben su integridad y, asimismo, contar con un instrumento que proporcione un punto de referencia para identificar oportunidades de mejora en materia de integridad.

En línea con el concepto esbozado acerca de la integridad corporativa, Erhard & Jensen (2017) definen la integridad como: "el estado de ser completo, total, ininterrumpido, intacto, sano, en perfecto estado". A menudo nos referimos a todo ello como "total y completo". Como se aprecia, para estos autores nada hay inherentemente bueno, malo o virtuoso en relación con el hecho de ser completo, ininterrumpido, intacto, solvente o en

perfecto estado. Algo, simplemente, es completo o no lo es. La perspectiva de estos autores está desprovista de un trasfondo ético, que suele presentarse cuando se alude al término integridad, y adopta el carácter de un modelo puramente positivo, es decir, sin contenido axiológico, enfocándose exclusivamente en la consistencia y coherencia como condiciones de la integridad. De otro lado, ellos consideran la integridad como un factor de producción tan importante como el trabajo, el capital y la tecnología (Erhard & Jensen, 2015).

Sustentado en los principios del concepto de Integridad Corporativa desarrollado en el apartado 4.1.2, se eligió el análisis desde la perspectiva de gestión del riesgo de la ISO 31000:2018, norma y estándar internacional, relativamente reciente en su última versión, que establece directrices sobre la gestión del riesgo. Conforme se señala en la Introducción de la norma ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices, “Las organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias externas e internas que hacen incierto si lograrán sus objetivos.” (ISO, 2018). Además, sustentados en el análisis de modelos de integridad desarrollado en el Apéndice H del presente estudio, la presente herramienta permite sostener que una propuesta consistente sobre los componentes de un modelo de integridad corporativa puede ser la siguiente: a) Liderazgo y Compromiso; b) Transparencia; c) Mejora continua de Procesos y Resultados; d) Auditoría e Investigación; e) Código de Conducta; f) Gestión de Recursos Humanos; y g) Cultura Organizacional y Reputación Corporativa.

### **Liderazgo y Compromiso**

En las empresas, los empleados de todos los niveles influyen en su entorno, pero el líder tiene el efecto más grande sobre la dirección que toma la empresa. Así es que, en el ámbito de la gestión de la integridad de la empresa, sin un liderazgo comprometido, los sistemas de integridad no pueden generar el impacto deseado (OECD, 2020). Entonces la alta

dirección y/o la gerencia son las encargadas de establecer y comunicar un programa de gestión del riesgo de falta de integridad que demuestre sus expectativas.

La administración de la estrategia de riesgo de falta de integridad sólo puede tener éxito si es parte de un marco de integridad más general que cuenta con el apoyo del más alto nivel gerencial y de nivel ejecutivo (UNODC, 2019). De esta misma forma la norma ISO 31000 destaca la importancia del liderazgo para el fortalecimiento del líder desde la alta dirección, ya que vincula al gobierno de la empresa con la gestión organizacional y el desempeño.

El liderazgo en la norma ISO 31000 “está presente en la capacidad del líder para asegurar que la gestión del riesgo este integrada en todas las actividades de la organización y demostrar el liderazgo y compromiso” (ISO, 2020). En tal sentido, las organizaciones deben invertir en el liderazgo de la integridad y además demostrar el compromiso de una organización para reducir las probabilidades de ocurrencia de falta de integridad. El liderazgo ético reduce la prevalencia de características negativas de los entornos laborales como el comportamiento poco ético y el conflicto de relaciones (Mayer, et al, 2012). Así el comportamiento del entorno de la organización está estrechamente relacionado a la alta dirección y la gerencia. Los líderes éticos comunican poderosamente cual es el comportamiento apropiado y preferido (Mayer, et al, 2009; Brown & Mitchell, 2010).

El liderazgo en la integridad de la organización se demuestra a través del compromiso de la alta dirección y gerencia. Es así como es relevante que los líderes promuevan activamente y además ejerzan un rol visible en la generación de estrategias, políticas, procedimientos, practicas sistemáticas, etc. para generar y mantener un alto nivel de integridad. Parry y Proctor-Thomson (2002) concluyen que existe una correlación positiva entre los líderes transformacionales auténticos y el nivel de integridad percibido.

El comportamiento del líder impulsa el desempeño del nivel de integridad de las organizaciones. Así, Sosik et al. (2012) consideraron que la integridad es impulsada actuando con ejemplos. La imagen del líder tiene una correlación positiva con el comportamiento íntegro. Así también Palanski et al. (2015) valoran la correlación entre la imagen ejecutiva y los efectos en la integridad. Sin embargo, la importancia de actuar con liderazgo suele ser relevada a segundo plano en muchas empresas en el ámbito local del país. Predicar con el ejemplo tiene efectos positivos significativos en la cooperación, de acuerdo con Dannenberg (2015).

En un mundo que cambia a pasos acelerados, el entrenamiento del líder en temas concernientes a integridad se hace relevante. Frente a lo expuesto en capítulos previos, la integridad tiene asociado el componente cultural de las sociedades, lo que origina la necesidad que los líderes se encuentren adecuadamente entrenados.

En tal sentido, por lo expuesto en el presente apartado, la propuesta de las variables puede encontrarse en la Tabla 8. Además, también se detalla el concepto de cada variable a medir para identificar el valor del componente de liderazgo y compromiso.

Tabla 8

*Variables de soporte para el componente de liderazgo y compromiso.*

| Componente             | Variable   | Concepto  |
|------------------------|--|---|
| Liderazgo y Compromiso | Liderazgo y compromiso en los procesos de la organización. | El directorio y la alta gerencia promueven activamente y ejercen un rol visible en la generación de estrategias, procedimientos, etc. para generar y mantener un alto nivel de integridad dentro de la empresa. |
|                        | Imagen del líder   | La alta gerencia y el directorio lideran con el ejemplo y muestran un compromiso personal activo.   |
|                        | Selección y entrenamiento profesional de nuevos líderes.   | La integridad es un requisito indispensable en la selección de nuevos líderes y existen programas de formación que abordan temas de gestión para la prevención y detección de la falta de integridad.           |

## Transparencia

La transparencia corporativa ha sido ampliamente estudiada en diferentes investigaciones y se han creado diferentes indicadores que ayudan a medir el grado en que está presente en las empresas. Así, el Glosario de la *World Trade Organization* (WTO) define la transparencia como “el grado en que las políticas y prácticas comerciales, y el proceso mediante el cual se establecen, son abiertas y predecibles” (WTO, 2021). Esta definición comprende una serie de acciones interrelacionadas referidas a cómo se desarrolla una regla o política en la empresa, cómo se hace cumplir y cómo se publica. Entre los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20 encontramos el de Divulgación y Transparencia, según el cual “El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno” (OCDE, 2016, pág. 41).

Una organización que desee contar con una cultura de integridad debiera compartir con los empleados información clara sobre sí misma, por propia iniciativa y a través de la alta dirección. Ello generará confianza en los empleados y producirá beneficios para la empresa.

Una de las formas más efectivas de identificar oportunidades de mejora para la gestión del riesgo de la falta de integridad es que la organización sea transparente con sus empleados, creando así mayores oportunidades de identificar faltas contra la integridad. La información puede contribuir a prevenir irregularidades organizacionales, que posiblemente conducirán a daños en la organización (Lombardi, 1988). Los grupos de interés, entre ellos los empleados, clientes, etc., son las mejores fuentes de información para la organización, quienes también pueden aportar con comentarios desde su propia perspectiva.

En el modelo de integridad corporativa propuesto, el componente de transparencia hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para generar canales de comunicación bidireccionales con sus stakeholders. Dentro de una perspectiva dinámica, das Neves &

Vaccaro (2013) señalan que la transparencia es una suerte de diálogo impulsado por las tecnologías de la información y en el cual las empresas y los stakeholders interactúan para compartir información y cooperar. La transparencia permite a la empresa contar con información que sus stakeholders puedan generar y, asimismo, informar a ellos sobre sus cambios de políticas, procesos, etc. Cuanto mayor sea la transparencia percibida, mayor será la disposición de los stakeholders a contribuir a una acción colaborativa a favor de la empresa.

La empresa debe proporcionar a los stakeholders información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para que puedan cumplir con sus responsabilidades ante ella. También, debe proveer mecanismos para informar sobre nuevas normas, decisiones, iniciativas o cambios en los procedimientos que puedan afectar a los stakeholders. En general, la empresa debiera contar con procedimientos para informar a los stakeholders. En ese mismo sentido, Perramon (2016) ha señalado que la transparencia en el sector privado implica que la empresa emita información con el propósito de que aquel que la reciba pueda tomar decisiones adecuadas. La información compartida debe ser íntegra, exacta y oportuna, y debe divulgarse mediante los canales más adecuados. En el sector privado, la ausencia de transparencia ocasiona asimetría de información. Ello puede llevar a cometer errores en la toma de decisiones o, inclusive, a una parálisis del mercado causada por la desconfianza. En línea con lo que sostiene Camelo (2020), la transparencia organizacional puede considerarse como una condición para garantizar una toma de decisiones adecuada por parte de las compañías y de los inversores, pues ellos necesitan información completa para sortear las ineficiencias que suele generar la asimetría de información.

Las herramientas de comunicación, tales como centro de llamadas, centro de información, correo electrónico, medios impresos y página web, deben estar disponibles para los stakeholders a fin de que reciban información de la empresa de manera fluida y eficaz.

Dichos canales deben contar con procedimientos o prácticas sistemáticas de gestión. Por medio de dichas herramientas, la empresa debe brindar una información simplificada y relevante, no densa ni exhaustiva, sobre sus políticas, normas, estándares y prácticas. Es aconsejable que la empresa valide con los stakeholders el mejor medio de comunicación para presentarles la información. Y, de esta manera aumentar los niveles de compromiso con la integridad (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998).

Los procesos de autoevaluación y mejora en una empresa implican la existencia de mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta de integridad, en aras de mejorar su nivel de transparencia. Así, los casos de desviaciones de las normas y/o procedimientos establecidos deben reportarse a las instancias correspondientes. Esta información es relevante para identificar posibles fuentes de daño a la organización (Miceli & Near, 1992; Callahan et al., 2002). También, en las organizaciones se analiza si los casos de incumplimiento de las normas o procedimientos se deben a una falta de comunicación adecuada.

La empresa debe tener mecanismos apropiados para monitorear, evaluar y publicar los resultados del desempeño de las estrategias de gestión de la integridad y confrontarlos con los estándares establecidos. En resumen, el componente de transparencia en el modelo de integridad corporativa propuesto debiera tener las variables identificadas en la Tabla 9.

Tabla 9

*Variables de soporte para el componente de transparencia.*

| Componente    | Variable  | Concepto  |
|---------------|---|---|
| Transparencia | Publicación de políticas, normas, procedimientos. | Se proporciona, a los stakeholders, información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para cumplir con las estrategias de integridad. |
|               | Herramientas para comunicar                       | Existen herramientas accesibles de comunicación bidireccional con los stakeholders (proveedores, empleados, etc.).  |

*Variables de soporte para el componente de transparencia (continuación).*

| Componente    | Variable  | Concepto  |
|---------------|---|---|
| Transparencia | Procesos de autoevaluación y mejora de la integridad          | Existen mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta de integridad en aras de mejorar el nivel de transparencia. |
|               | Mecanismos de rendición de cuentas y presentación de informes | Existen mecanismos para monitorear, evaluar y publicar los resultados del desempeño de las estrategias de gestión de la integridad.     |

### **Mejora Continua de Procesos y Medición de Resultados**

La mejora continua de procesos y resultados se refiere al seguimiento permanente por parte de la organización para identificar oportunidades de mejora de los procesos, en el marco de referencia de la gestión del riesgo de falta de integridad. Ello implica seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas para determinar si los principios de la gestión de riesgos de integridad están presentes y en funcionamiento. Asimismo, este componente supone comunicar oportunamente las deficiencias del programa de gestión de riesgos de integridad a las partes responsables de adoptar las medidas correctivas que correspondan, incluida la alta dirección. La empresa debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de gestión de riesgos (ISO 31000), así como la forma en que se integra a dicho marco referencial a partir de sus procesos internos.

La falta de integridad ocurre comúnmente en situaciones donde se emplean prácticas obsoletas, ineficientes o desactualizadas. Las políticas obsoletas e ignoradas crean el caldo de cultivo ideal para el riesgo (Bradley, 2018). De esta forma se podría dar lugar a que los stakeholders tengan un pretexto o incentivo para intentar eludir procedimientos que sean lentos o complicados. Las iniciativas de mejora continua son vitales para el desarrollo de la integridad, ya que un objetivo principal es reducir o simplificar los elementos de producción e incluso el número de mediciones. También, para identificar y eliminar los puntos de error

(Arnold & Marchese, 2011). Como resultado, se minimiza el incentivo para eludir los procedimientos correctos. La mejora continua en base a resultados ayuda a prevenir que la organización no esté desfasada con respecto a los constantes cambios de la sociedad y/o los cambios internos de la propia organización.

El componente debe soportarse en una variable que considere que la organización debe contar con procesos de carácter integral a fin de promover e implementar efectivamente la mejora continua. Para la evaluación y mejora de los procesos, los procedimientos tienen que basarse en normas e instrumentos internacionales, como, por ejemplo, la ISO 31000, sobre gestión de riesgos. Deben existir mecanismos de comunicación para garantizar que todos los empleados estén informados y tengan un fuerte sentido de propiedad en cuanto al enfoque de mejora continua de procesos. Por ejemplo, el personal debiera tener conciencia sobre los procesos que se han mejorado. Es relevante para los procesos de mejora contar con buena documentación buenas políticas y prácticas (Helmuth, 1993). El programa de mejora continua de procesos debe ser de carácter integral y abordar todas las áreas funcionales clave de la organización. Por último, la organización debe disponer del soporte adecuado para gestionar reformas sostenibles como, por ejemplo, un área dedicada y un comité de mejora de procesos.

Es relevante que la organización aliente o permita la participación activa de los stakeholders, como empleados y proveedores, para proponer reformas y mejoras en los procesos para mejorar la interacción entre las empresas y los grupos de interés. Así, una empresa que desee aprender de sus stakeholders solicitará comentarios y generará espacios de diálogo para entender sus expectativas (Bowen, Newenham–Kahindi, & Herremans, 2010; Grunig & Hunt, 1984; Morsing & Schultz, 2006).

Es importante contar con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos. Cuando los procesos de la organización no cumplen con el desempeño previsto, deben activarse los mecanismos de mejora continua.

Las variables del componente de mejora continua de procesos y medición de resultados son presentadas en la Tabla 10 y cubren los aspectos importantes como la participación de los stakeholders y mediciones del desempeño de procesos.

Tabla 10

*Variables de mejora continua de procesos y medición de resultados.*

| Componente   | Variable                           | Concepto  |
|--|------------------------------------|---|
| Mejora continua de procesos y medición de resultados | Procesos de mejora continua.       | Existen procesos de carácter integral para promover la mejora continua.   |
|  | Participación de los stakeholders. | Se alienta o permite la participación activa y continua de los stakeholders (empleados, proveedores, etc.) para proponer mejoras en los procesos. |
|  | Desempeño y mediciones.            | Se cuenta con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos para garantizar la mejora continua.  |

### **Auditoría e Investigación**

Las faltas contra la integridad también se previenen mediante la implementación de mecanismos apropiados de monitoreo y control en la empresa, como programas de verificación interna, auditorías internas y externas, y regímenes de investigación. Dichos mecanismos deben lograr un equilibrio razonable entre las estrategias positivas para fomentar altos niveles de integridad y las estrategias represivas diseñadas para identificar incidentes de corrupción y sancionar al personal involucrado.

Los mecanismos para detectar y prevenir los eventos de falta de integridad en las organizaciones son un elemento primordial de una estrategia de gestión del riesgo (Low, 2004). Las auditorías internas y externas permiten revisar procesos, procedimientos y prácticas con el objetivo de identificar y enfocarse en áreas o aspectos de la empresa que

representan un alto riesgo asociado a su función (Tchankova, 2002; Ben-Asher, 2008). Las auditorías también pueden brindar una opinión independiente sobre la eficiencia y eficacia de los procedimientos y controles. El proceso de auditoría debe incluir programas de verificación, muestreo aleatorio y controles sobre el terreno. Las organizaciones deben implementar funciones efectivas de auditoría e investigación destinadas a limitar los riesgos para la integridad de los empleados, la información, la seguridad, los activos, los programas y las operaciones (Consejo Coordinador Empresarial, 2021).

La gestión de los riesgos se aplica de manera consistente un proceso integrado en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Ello supone que los riesgos se identifiquen, evalúen, gestionen y comuniquen de forma eficaz (ISO, 2020). La gestión del riesgo de falta de integridad mediante los procesos de auditoría requiere, además, que se capacite a los empleados responsables de dicha función y, por otro lado, que exista una consulta continua con las partes interesadas, internas y externas (Ben-Asher, 2008).

Además, las empresas deben velar por que las políticas, reglamentación y procedimientos de denuncia de irregularidades por los empleados, clientes y demás stakeholders estén ampliamente comunicadas y a su disposición (Mintz, 2015; Nurhidayat & Kusumasari, 2018). Es recomendable que la empresa reporte casos conocidos o sospechosos de irregularidades que aporten positivamente al entorno para que los empleados adquieran consciencia de la falta de integridad.

Es importante también contar con un programa de entrenamiento para las personas y/o el área que investiga los casos de irregularidades (Asare, Davidson, & Gramling, 2008; Reed et al., 2002). Debe existir procesos para tomar medidas como resultado de una investigación, así como para desarrollar estrategias de prevención, entrenamiento y educación para todos los empleados y asegurar que se obtengan resultados que marquen una tendencia en la mejora de

los indicadores. Así, todos los datos generados, pueden ser usados para analizar las tendencias.

Es así, que los datos obtenidos durante las investigaciones son importantes para identificar tendencias, vulnerabilidades y oportunidades de mejora (Bauer & Bromley, 2004).

Ante la sospecha de una falta de integridad, se debe poder acceder a una autoridad de investigación independiente. Para garantizar ello, es importante que exista un tercero independiente autorizado para recibir quejas de represalias contra un empleado.

Basados en los resultados de una auditoría interna, deben desarrollarse planes de acción correctivos y mejora continua. De esta manera, la Tabla 11 resume las variables que soportan el componente de Auditoría e Investigación. Además, cada variable está sustentada en sus conceptos.

Tabla 11

*Variables de auditoría e investigación.*

| Componente                | Variable   | Concepto   |
|---------------------------|--|--|
| Auditoría e Investigación | Gestión del riesgo en los procesos de auditoría. | Existen y se aplican procesos de evaluación de riesgos de falta de integridad.   |
|                           | Reportabilidad de casos irregulares.             | Existen mecanismos que permiten reportar irregularidades, con fines informativos, preventivos y de investigación. También existen mecanismos que permiten proteger al denunciante. |
|                           | Procesos de investigación.                       | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.  |
|                           | Procesos de auditoría.                           | Se desarrolla un plan de auditoría interna adecuada.   |

### **Código de Conducta**

El código de conducta puede entenderse como una declaración formal de los principios, los valores y criterios éticos de una organización. Según *Ethics & Compliance Initiative* (2021), toda empresa debiera tener un código de conducta, independientemente de

que exista o no un mandato, pues sirve como una guía interna y también como una declaración externa de sus valores y compromisos (Erwin, 2011). El propósito de un código de conducta es clarificar y ayudar a cumplir la misión, valores y principios de la empresa, y servir a los empleados como referencia y guía central para afrontar los dilemas éticos y la toma de decisiones del día a día (Erwin, 2011).

En esa misma línea, la Organización de Estados Americanos (OEA, 2018) recomienda que la empresa debe tener un código modelo de ética y conducta que describa los elementos clave requeridos. El código de conducta va más allá de un catálogo de recomendaciones. Implica que todos los integrantes de una empresa se comprometan a observar y cumplir las normas sobre comportamiento que estén establecidas (Adams, Tashchian, & Shore, 2001). Por su naturaleza obligacional, su incumplimiento acarrea consecuencias, denominadas sanciones, que deben estar claramente dosificadas y establecidas en función de la magnitud y las circunstancias de las transgresiones (Gellerman, 1989). Ejemplos de dichas sanciones son las multas, las amonestaciones por escrito, la suspensión y/o la expulsión. El sistema de sanciones por infracciones al Código debe ser consistente y suficiente para desincentivar eficazmente su violación o inobservancia (Robinson, Greene, & Goldstein, 1996).

Los códigos de conducta pueden ser breves, pero también bastante extensos y detallados. Este tipo de código tiene un enfoque y alcance bidireccional en la medida en que pretende proteger al empleado y al mismo tiempo la reputación de la organización. La mayoría de los códigos de conducta detallan acciones específicas en las que los empleados no deben participar. Es decir, se centran en lo que no se debe hacer en lugar de en las obligaciones afirmativas (Gilman, 2005).

En relación con la integridad corporativa, el código de conducta es una de las herramientas principales y necesarias para sostenerla. Debidamente difundido y conocido, el

código de conducta opera como marco de referencia seguro, sencillo y práctico para orientar el comportamiento de los integrantes de la empresa y los stakeholders externos. Aunque el comportamiento mostrado no califique como ilegal, el código de conducta ayuda a identificar actos contra la ética (Bak, 2021). En consecuencia, resulta imprescindible incluir el código de conducta en un modelo de instrumento de autoevaluación diagnóstica en relación con la integridad corporativa.

Un elemento clave de cualquier programa de integridad eficaz es el desarrollo, la existencia y la aceptación de un código de conducta integral que establezca en términos muy prácticos y sin ambigüedades el comportamiento que se espera y también el que no se espera de todo el personal de la empresa (Herrnstadt, 2001). En otros términos, el código de conducta debe fijar los estándares de comportamiento y conducta requeridos de los empleados para garantizar que se mantenga la integridad y la buena reputación de las organizaciones.

Asimismo, como se ha identificado en el apartado de liderazgo del presente trabajo, es sumamente importante que la gerencia predique con el ejemplo, siguiendo las disposiciones del código de conducta y adoptando oportunamente las decisiones más adecuadas, incluidas las medidas disciplinarias, cuando el personal no cumpla con los estándares requeridos.

Por lo tanto, para asegurar el correcto establecimiento del código de conducta se debe cumplir los siguientes objetivos: fomentar sus principios y valores, comunicar y monitorear las expectativas éticas a los empleados, demostrar su compromiso con los valores éticos, proporcionar legitimidad para posibles acciones legales y ayudar a las personas a resolver problemas éticos (Rezaee, Elmore, & Szendi, 2001). Por tanto, el código de conducta, en cuanto componente de un modelo de integridad corporativa, debiera considerar como variables principales su establecimiento, la sensibilización entre el personal, el liderazgo y compromiso gerencial y su implementación efectiva que se resumen en la Tabla 12.

Tabla 12

*Variables de código de conducta.*

| Componente          | Variable  | Concepto  |
|---------------------|---|---|
| Código de Conducta. | Establecimiento del código de conducta.                     | La organización cuenta formalmente con un código de conducta y este es publicado y fácil de entender.                                       |
|                     | Sensibilización del código de conducta.                     | Los empleados conocen el código de conducta.  |
|                     | Liderazgo y compromiso gerencial con el código de conducta. | Los miembros del equipo de alta dirección y los gerentes predicán con el ejemplo y muestran un comportamiento acorde al código de conducta. |
|                     | Implementación del código de conducta.                      | Existen mecanismos para aplicar las sanciones del código de conducta.   |

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos tiene por objeto reclutar, gestionar y dirigir a las personas que pertenecen a una organización. Involucra un conjunto de procesos relacionados con dichas personas, en todos sus niveles, que son un factor clave para la gestión adecuada del riesgo de integridad. La implementación de políticas y procedimientos sólidos de gestión de recursos humanos juega un papel importante en la lucha contra la falta de integridad (Bruning, 2013). Se ha señalado que los recursos humanos, el principal activo de una empresa (Thowardqz, 2015), son un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. La gestión de los recursos humanos no se limita a seleccionar y contratar empleados. Se relaciona con las políticas empresariales sobre planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa.

El capital humano merece ser tratado con el mismo rigor que los capitales financieros y otros en cualquier empresa (Bassie, Creelman, & Lambert, 2014; Harvard Business, 2017;

Creelman et al., 2015). Los empleados comprometidos son trabajadores, motivados y se esfuerzan por llevar a cabo tareas laborales de alta calificación (Reilly, 2016). Estos empleados hacen un esfuerzo adicional y sienten una conexión intensa con la empresa y su cultura. Impulsan la integridad y llevan al negocio al éxito. La adecuada gestión del recurso humano genera un compromiso de los empleados por la gestión del riesgo de falta de integridad.

Los procesos de selección del personal, además de exigir a los postulantes altos estándares éticos, conocimientos específicos del puesto y competencias técnicas, están dotados de mecanismos y criterios adecuados para garantizar la imparcialidad en la selección (Yakubovich & Lup, 2006). Un aspecto adicional de esta variable es la aplicación de controles externos a los nuevos reclutas, por ejemplo, los controles de antecedentes policiales y laborales, verificándose siempre las referencias y las historias de vida de los postulantes. En aras de la promoción de la integridad y de acuerdo con esta variable, para los ascensos se debiera evaluar a los empleados considerando sus méritos y su voluntad de aceptar un nivel adecuado de responsabilidad. Además, debe incluirse un programa de ascensos de acuerdo con cumplimiento de políticas y código de conducta.

Una dimensión clave en recursos humanos son los procesos de capacitación y desarrollo de los empleados. En las organizaciones, la capacitación en el trabajo debe encontrarse estructurada, lo cual refuerza los principios de integridad. Las empresas debieran proporcionar dicha formación estructurada en los puestos de trabajo, a fin de que los empleados puedan cubrir todas sus competencias (Rodríguez & Walters, 2017; Cloutier et al., 2015). Asimismo, los nuevos empleados debieran recibir capacitación introductoria específica sobre los principios de integridad y el código de conducta de la organización. Con el propósito de identificar oportunidades de reforzamiento sobre los principios de integridad,

los empleados debieran ser capacitados y evaluados periódicamente en su desempeño y en función de las necesidades del trabajo.

Además, las organizaciones requieren de un sistema de gestión y evaluación del desempeño de los empleados que funcione regular y periódicamente. La alta dirección está llamada a tener un rol activo en dicha función. El sistema de evaluación de desempeño debe vincularse con el código de conducta de la organización y programas de entrenamiento a personal para que los niveles de integridad personal se incrementen y esto se vea reflejado en los resultados finales de la evaluación.

Por tanto, la gestión de recursos humanos es un componente relevante para el modelo de integridad corporativa y las variables que soportan este componente se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13

*Variables de gestión de recursos humanos*

| Componente                   | Variable  | Concepto   |
|------------------------------|---|--|
| Gestión de Recursos Humanos. | Neutralidad y promoción de la integridad.         | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados.      |
|                              | Procesos de capacitación y desarrollo profesional | La empresa proporciona formación para el desarrollo profesional estructurado, incluyendo una línea de carrera. |
|                              | Gestión y evaluación del desempeño.               | La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño efectivos.  |

### **Cultura Organizacional y Reputación Corporativa**

De acuerdo con Chiavenato (2007), la cultura organizacional se refiere a la forma de vida, al sistema de creencias, expectativas y valores, y a la forma de interacción y relaciones que representan una determinada organización. Las organizaciones tienen rasgos particulares, como su cultura y su sistema de valores. Estos rasgos deben ser observados, analizados e interpretadas continuamente para identificar oportunidades de mejora. La cultura

organizacional influye en el clima que existe en la organización. Involucra las normas no escritas o informales que orientan el comportamiento cotidiano de sus miembros, dirigiendo sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales. Representa el conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Es un reflejo del temperamento y carácter de la organización.

Se ha sostenido que hoy en día los factores que las empresas consideran más importantes para alcanzar un desarrollo sostenible son la misión y la consistencia. A través de la misión, se transmite a todo el personal y los colaboradores los propósitos, metas, misión y visión institucionales, como parte de la estrategia empresarial. Mediante la consistencia, se promueve que el comportamiento de las personas se fundamente en un conjunto de valores propios de la empresa, con el objetivo de crear un sentido de identidad y pertenencia. De este modo, la cultura organizacional resulta ser uno de los factores clave que moldean la integridad de las empresas, pues, en forma análoga al código de conducta, brinda dirección al comportamiento de sus integrantes y también el ambiente, clima o atmósfera vital para el desarrollo de sus actividades y operaciones orientados al logro progresivo de los objetivos estratégicos. (Carró-Suárez, Sarmiento-Paredes, & Rosario-Ortega, 2017).

En la cultura organizacional, un elemento fundamental es la identificación de las personas con la institución, esto es, la conciencia de ser parte de ella, el sentido de pertenencia, la adhesión a la empresa que brota con naturalidad. A título ilustrativo, cabe traer a colación el caso de éxito de una empresa de software con sede en Barranquilla, Colombia. Acosta, López & Hernández (2020) refieren que los colaboradores –llamados “soñadores” en esa organización- muestran un gran sentido de pertenencia, pues tienen la convicción de que están trabajando y vendiendo un producto que los hace felices y, al mismo tiempo, entregan a sus clientes un servicio con altos estándares de calidad, posicionando

favorablemente a la empresa tanto en el mercado colombiano como en el extranjero. De esta manera, la cultura organizacional fortalece los vínculos con el personal y, en consecuencia, se reducen los riesgos de incurrir en faltas de integridad desde el interior de la organización. Si la cultura organizacional de una empresa es sólida, sus integrantes la defenderán con firmeza y determinación, pues estarán convencidos de que es parte de ellos mismos. La cultura organizacional influye poderosamente en el desempeño de los integrantes de la empresa y orienta su comportamiento. Transmite sentido de identidad y pertenencia y orienta conductas y actitudes hacia los objetivos estratégicos, crea un sentido de cohesión entre sus miembros.

Este componente del modelo propuesto de integridad corporativa relaciona la cultura organizacional con la reputación corporativa (Kowalczyk & Pawlish, 2002). El incremento de la reputación como la cultura organizacional ética son efectos de la inversión en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Kuldeep & Madhvendra, 2021). Lo cual puede entenderse como una representación perceptiva de las acciones pasadas de una empresa y las perspectivas futuras. También se la concibe como la percepción generalizada y continua que se tiene sobre la capacidad de una compañía de mantener una actitud legítima con sus distintos stakeholders y satisfacer sus expectativas en cuanto a su comportamiento y transparencia informativa (De Quevedo, De la Fuente, & Delgado, 2005). En todo caso, la totalidad de los autores están conformes en el papel influyente que cumplen las diferentes partes interesadas en la construcción del concepto de reputación corporativa (Orviz Martínez & Cuervo Carabel, 2020).

De acuerdo con Martínez & Olmedo (2006), si bien la cultura organizativa y la reputación son términos y conceptos que se emplean con frecuencia en el mundo empresarial, los estudios que analizan la relación ellos son escasos, a pesar de que ambos son relevantes en el funcionamiento de las empresas. Precisan que la reputación corporativa no es sólo fruto de la imagen y el prestigio percibidos desde fuera de la organización, sino también la imagen

percibida desde el interior de la empresa. Esto significa que los propios accionistas, los gerentes y los empleados tienen un papel relevante en la configuración de la reputación de una empresa, dado que ellos proyectan hacia el exterior la forma en que funciona y se desenvuelve la organización, según la cultura organizacional que ellos mismos perciben.

En relación con la integridad corporativa, la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, reglas y procedimientos sobre cómo comportarse en las situaciones cotidianas para generar un buen clima laboral, cumplir los objetivos de niveles de integridad e incrementar la buena reputación de la organización (Chiavenato, 2007). Si ello es así, resulta más probable que una persona cometa actos de falta de integridad en ambientes con mala reputación en influencia. Diferentes investigaciones relacionan la influencia negativa de malos ambientes con la probabilidad de un mal comportamiento de los individuos (Brooks-Gunn et al., 1993; Piil & Dustmann, 2012).

Antes de que pueda ocurrir un cambio organizacional es necesario comprender la cultura y las prácticas que existen actualmente dentro de la empresa y determinar los métodos más adecuados para lograr una mejora real y sostenida. El alcance de los cambios necesarios debe basarse en la situación actual de la empresa y su capacidad para apoyar y adoptar adecuadamente el cambio cultural necesario.

Como sucede con otros aspectos del modelo de integridad corporativa propuesto, en lo referente a la cultura organizacional el rol de la alta dirección es predicar con el ejemplo y demostrar su compromiso con la integridad a través de su comportamiento. Por ejemplo, la toma de decisiones debiera ser abierta y transparente. También, la alta gerencia debiera alentar, reconocer y recompensar a los empleados que sugieran mecanismos de control mejorados e identifiquen métodos mediante los cuales pueda reducirse la falta de integridad. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización,

es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada de la misión de esta (Reyes & Moros, 2019).

Como parte de la cultura organizacional, la empresa debiera utilizar equipos especiales de proyectos para desarrollar estrategias orientadas a mejorar los niveles de integridad. Las encuestas a los empleados para recopilar comentarios y obtener sus sugerencias pueden ser útiles para medir el compromiso con la integridad. En esa misma línea, deben existir mecanismos que permitan a los empleados plantear, discutir, resolver y aportar sobre cualquier problema cultural o moral que tenga un impacto en los esfuerzos de la gestión de la integridad de la empresa. Las reuniones periódicas con el personal para comunicar los estándares de comportamiento esperados y resaltar los casos de comportamiento meritorio son ejemplos de esos mecanismos. Velar por mantener o, inclusive, mejorar la cultura organizacional es clave para que los integrantes de la empresa se sientan orgullosos, leales y comprometidos con el nivel de integridad esperado. Los empleados deben participar activamente en este proceso.

La implementación de mecanismos efectivos de comunicación y difusión interna para discutir cuestiones éticas y de integridad al interior de la empresa aportan positivamente a la mejora continua de la cultura organizacional. A través de dichos mecanismos, por ejemplo, se debiera reconocer o recompensar a los empleados que demuestren los más altos niveles de integridad en su desempeño.

Además, se debe tomar medidas contra los empleados que no cumplan con los estándares de integridad. La empresa debe alentar a los empleados de todos los niveles a identificar y denunciar las violaciones a la integridad. Asimismo, se debe premiar a los empleados que se presentan a denunciar prácticas corruptas. Las sanciones por faltas a la integridad deben ser suficientemente disuasivas para evitar comportamientos inadecuados.

En resumen, el rol de la alta dirección, los mecanismos proactivos de mejora continua, la comunicación y divulgación interna, y los mecanismos de mejora son las variables que se presentan en la Tabla 14 como parte del componente de cultura organizacional y reputación corporativa.

Tabla 14

*Variables de cultura organizacional y reputación corporativa*

| Componente                                      | Variable                                  | Concepto   |
|---|---|--|
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Rol de la alta dirección.                 | El directorio y la alta gerencia predicen con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad en la cultura de la organización.   |
|   | Mecanismos proactivos de mejora continua. | Se promueve que los empleados participen en el desarrollo de la cultura organizacional. Además, existen mecanismos para promover y alentar la mejora de la cultura organizacional y control de la reputación |
|   | Comunicación y divulgación interna.       | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad.  |
|   | Reputación Corporativa                    | La organización mantiene identifica el nivel de buena reputación que mantiene con sus stakeholders.  |

### 4.3. Modelo de Autoevaluación de Integridad Corporativa

El modelo de integridad se basa en encuestas de autoevaluación a los gerentes de la empresa para conocer la calificación obtenida en cada uno de sus componentes. La Tabla 15 detalla los componentes que conforman el modelo de integridad y sus conceptos.

Cada componente, delimitado por su concepto, contiene variables que deben medirse. La Tabla 16, detalla las variables y su definición, lo que permitió delimitar el contenido y objetivo de las preguntas de la encuesta de autoevaluación.

El cuestionario de autoevaluación diagnóstica sobre integridad corporativa (ver apéndice K) consta de tres secciones, las que se han incorporado a un número igual de pestañas en un Excel. En la primera parte de la herramienta, se incluye la comunicación

cursada a los gerentes para que tengan una breve descripción de la herramienta y los niveles de calificación. La segunda sección presenta el concepto de integridad corporativa propuesto en la investigación, como marco de referencia para los gerentes. En la tercera parte, se exponen los siete componentes del cuestionario, con una descripción de cada uno. Además, cada componente contiene un número determinado de variables con sus correspondientes preguntas.

Además, la sección tres (03) cuenta con una columna que invita al gerente o encuestado a plantear acciones de corto y largo plazo para mejorar la calificación. El objetivo de este apartado es que el gerente pueda plantear acciones de corto o largo plazo en función de su realidad específica.

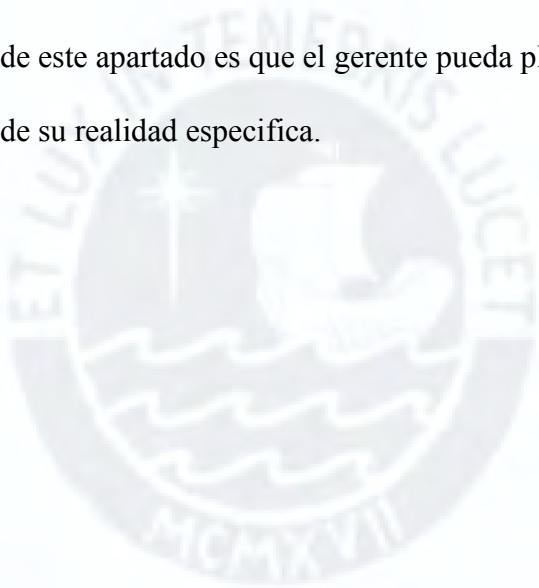


Tabla 15

*Componentes y conceptos de modelo de integridad corporativa.*

| Componente                    | Concepto   |
|-------------------------------|--|
| <b>INTEGRIDAD CORPORATIVA</b> | <p>Liderazgo y Compromiso</p> <p>La alta dirección establece y comunica un Programa de Gestión del Riesgo de Falta de Integridad que demuestra las expectativas de la junta directiva y la alta dirección; Además deben asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización y deben demostrar el liderazgo y compromiso a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar e implementar todos los componentes del marco de referencia.</li> <li>• Publicar una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para la gestión del riesgo de falta de integridad.</li> <li>• Asegurar que sean asignados los recursos necesarios.</li> <li>• Asignar autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados.</li> </ul> |
|                               | <p>Transparencia</p> <p>La alta dirección comparte información clara de la empresa libremente en un esfuerzo por beneficiar a la organización y generar confianza a los empleados y estos sientan que trabajan en una organización con una cultura de integridad. Los objetivos de la transparencia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la comunicación bidireccional y constructiva.</li> <li>• Las personas deben comprender los objetivos de la política de gestión del riesgo de la integridad.</li> <li>• Fomentar y mantener una cultura transparente.</li> <li>• Generar confianza en los empleados.</li> <li>• Generar capacidad de que los empleados puedan ver y evaluar todo lo que se hace dentro de la organización.</li> </ul>  |
|                               | <p>Mejora de Procesos y Resultados</p> <p>La organización realiza el seguimiento continuo de los resultados para identificar oportunidades de mejora de los procesos en el marco de referencia de la gestión del riesgo de falta de integridad.</p> <p>La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas para determinar si los principios de la gestión de riesgos de integridad están presentes y en funcionamiento y comunica las deficiencias del Programa de gestión de riesgos de integridad de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluida la alta dirección.</p>  |

*Componentes y conceptos de modelo de integridad corporativa (continuación).*

| Componente                  | Concepto   |
|-----------------------------|--|
| Auditoría e Investigación   | <p>La implementación de una variedad de mecanismos apropiados de monitoreo y control en la empresa, tales como programas de verificación interna, auditorías internas y externas y regímenes de investigación. Dichos regímenes deben lograr un equilibrio razonable entre las estrategias positivas para fomentar altos niveles de integridad y las estrategias represivas diseñadas para identificar incidentes de corrupción y sancionar al personal involucrado.</p>   |
| Código de Conducta          | <p>Un elemento clave de cualquier programa de integridad eficaz es el desarrollo, la emisión y la aceptación de un código de conducta integral que establece en términos muy prácticos y sin ambigüedades el comportamiento que se espera de todo el personal de la empresa. Las sanciones por incumplimiento deben estar articuladas en el código, calibradas para corresponder a la gravedad de la violación y respaldadas por disposiciones administrativas y reglamentarias apropiadas.</p> <p>El Código de Conducta debe describir en términos muy prácticos y claros los estándares de comportamiento que se esperan de todos los empleados. El Código debe reforzarse periódicamente para los empleados. La gerencia debe predicar con el ejemplo siguiendo las disposiciones del Código de Conducta y tomar las medidas adecuadas, incluidas las medidas disciplinarias, cuando los empleados no cumplan con los estándares requeridos.</p>  |
| Gestión de Recursos Humanos | <p>La gestión de recursos humanos tiene por objeto reclutar, gestionar y dirigir a las personas que pertenecen a una organización. Involucra un conjunto de procesos relacionados con dichas personas, en todos sus niveles, que son un factor clave para la gestión adecuada del riesgo de integridad con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar y retener personal que tenga, y pueda mantener, altos estándares de integridad.</li> <li>• Garantizar que los procedimientos de selección y promoción del personal estén libres de prejuicios y favoritismos y se basen en el principio de mérito.</li> <li>• Proporcionar formación adecuada y desarrollo profesional al personal en el momento de la contratación y a lo largo de su carrera para promover y reforzar continuamente la importancia de mantener altos estándares éticos y profesionales.</li> <li>• Implementar sistemas adecuados de evaluación y gestión del desempeño que refuercen las prácticas sólidas y que fomenten altos niveles de integridad personal y profesional.</li> </ul> |

*Componentes y conceptos de modelo de integridad corporativa (continuación).*

| Componente                    | Concepto  |
|-------------------------------|---|
| <b>INTEGRIDAD CORPORATIVA</b> | <p>Cultura Organizacional y Reputación Corporativa</p> <p>El conjunto de valores, reglas y procedimientos de cómo comportarse en determinadas situaciones cotidianas para generar un buen clima laboral para cumplir con los objetivos de niveles de integridad e incrementar la buena reputación de la organización.</p> |

Tabla 16

*Variables de los componentes de integridad.*

| Componente   | Variable   | Concepto  |
|--|--|---|
| Liderazgo y Compromiso                               | Liderazgo y compromiso en los procesos de la organización. | El directorio y la alta gerencia promueven activamente y ejercen un rol visible en la generación de estrategias, procedimientos, etc. para generar y mantener un alto nivel de integridad dentro de la empresa. |
|  | Imagen del líder   | La alta gerencia y el directorio lideran con el ejemplo y muestran un compromiso personal activo.   |
|  | Selección y entrenamiento profesional de nuevos líderes.   | La integridad es un requisito indispensable en la selección de nuevos líderes y existen programas de formación que abordan temas de gestión para la prevención y detección de la falta de integridad.           |
| Transparencia  | Publicación de políticas, normas, procedimientos.          | Se proporciona, a los stakeholders, información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para cumplir con las estrategias de integridad.   |
|  | Herramientas para comunicar                                | Existen herramientas accesibles de comunicación bidireccional con los stakeholders (proveedores, empleados, etc.).  |
|  | Procesos de autoevaluación y mejora de la integridad       | Existen mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta de integridad en aras de mejorar el nivel de transparencia.   |
| Mejora continua de procesos y medición de resultados | Procesos de mejora continua.                               | Existen procesos de carácter integral para promover la mejora continua.   |
|  | Participación de los stakeholders.                         | Se alienta o permite la participación activa y continua de los stakeholders (empleados, proveedores, etc.) para proponer mejoras en los procesos.   |
|  | Desempeño y mediciones.                                    | Se cuenta con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos para garantizar la mejora continua.  |
| Auditoría e Investigación                            | Gestión del riesgo en los procesos de auditoría.           | Existen y se aplican procesos de evaluación de riesgos de falta de integridad.  |
|  | Reportabilidad de casos irregulares.                       | Existen mecanismos que permiten reportar irregularidades, con fines informativos, preventivos y de investigación. También existen mecanismos que permiten proteger al denunciante.                              |
|  | Procesos de investigación.                                 | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.   |
|  | Procesos de auditoría.                                     | Se desarrolla un plan de auditoría interna adecuada.  |

*Variables de los componentes de integridad (continuación).*

| Componente                                      | Variable  | Concepto   |
|---|---|--|
| Código de Conducta.                             | Establecimiento del código de conducta.                     | La organización cuenta formalmente con un código de conducta y este es publicado y fácil de entender.  |
|   | Sensibilización del código de conducta.                     | Los empleados conocen el código de conducta.   |
|   | Liderazgo y compromiso gerencial con el código de conducta. | Los miembros del equipo de alta dirección y los gerentes predicán con el ejemplo y muestran un comportamiento acorde al código de conducta.  |
|   | Implementación del código de conducta.                      | Existen mecanismos para aplicar las sanciones del código de conducta.  |
| Gestión de Recursos Humanos.                    | Neutralidad y promoción de la integridad.                   | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados.  |
|   | Procesos de capacitación y desarrollo profesional           | La empresa proporciona formación para el desarrollo profesional estructurado, incluyendo una línea de carrera.   |
|   | Gestión y evaluación del desempeño.                         | La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño efectivos.  |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Rol de la alta dirección.                                   | El directorio y la alta gerencia predicán con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad en la cultura de la organización.   |
|   | Mecanismos proactivos de mejora continua.                   | Se promueve que los empleados participen en el desarrollo de la cultura organizacional. Además, existen mecanismos para promover y alentar la mejora de la cultura organizacional y control de la reputación |
|   | Comunicación y divulgación interna.                         | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad.  |
|   | Reputación Corporativa                                      | La organización mantiene identifica el nivel de buena reputación que mantiene con sus stakeholders.  |

#### **4.4. Instrumento de Autoevaluación Diagnóstica sobre Integridad Corporativa**

En el acápite anterior se indicaron los siete componentes del modelo de integridad propuesto en esta investigación, así como sus variables. En el presente apartado, se expone el cuestionario que el grupo de trabajo ha elaborado con base en el modelo de

integridad corporativa propuesto, incluyendo las correspondientes siete dimensiones. También se describe el proceso que se siguió en su elaboración hasta la versión final.

Como se indicó en el Capítulo III, uno de los propósitos de la investigación es diseñar una encuesta o cuestionario que permita medir las variables del modelo sobre integridad corporativa propuesto. El resultado obtenido brindó un diagnóstico dirigido a la misma organización; no a terceros. El cuestionario fue sometido a un proceso de revisión por distintos expertos validadores como se muestra en el Apéndice I.

El resultado de los análisis de los componentes que soportan el modelo de integridad corporativa fue validado bajo los criterios de coherencia, relevancia, claridad y suficiencia. El cuestionario obtenido comprende un total de ochenta y nueve (89) preguntas que se muestran en el apéndice K y están distribuidas en las siete dimensiones: Liderazgo y Compromiso (10), Transparencia (11), Mejora Continua de Procesos y Medición de Resultados (10), Auditoría e Investigación (18), Código de Conducta (11), Gestión de Recursos Humanos (13), y Cultura Organizacional y Reputación Corporativa (16).

La herramienta cuenta con un apartado de peso, que no fue parte del presente estudio. El peso asignado a cada componente refleja la importancia que tiene este componente en el resultado final del nivel de integridad. El valor del peso tiene un rango de 0 a 3, siendo 0 para casos en los que la variable no tenga aplicación sobre el caso puntual de la organización a evaluar y 3 refleja que la variable es muy relevante para la integridad de la organización.

La fórmula para calcular el valor obtenido de las variables queda plasmada en la Tabla 17 y ecuaciones 1 y 2.

$$Ti = Wi * PCi$$

$$PTi(\%) = \frac{\sum_1^i Wi * PCi}{\sum_1^i Wi * PMi}$$

Donde:

- PTi (%): Puntaje Total en porcentaje.

- $W_i$ : Peso asignado a la variable.
- $PC_i$ : Puntaje calificado
- $PM_i$ : Puntaje máximo posible.

Tabla 17

*Variables de herramienta de autodiagnóstico de integridad corporativa.*

| Pregunta | Peso (min 0; máx 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
|----------|---------------------|----------------|--------------------|-------|
| $X_i$    | $W_i$               | $PM_i$         | $PC_i$             | $T_i$ |

*Nota.* Adaptado de la herramienta de autodiagnóstico del Apéndice K.

#### 4.5. Análisis de Resultados

En el presente capítulo, se presenta los resultados obtenidos al encuestar a dos empresas y cómo, a través de la identificación de los componentes con menor calificación, se puede plantear un plan de acción para elevar el nivel de integridad corporativa.

Los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 18, identificándose valores inferiores a 50% en casi todos los componentes. A partir de las encuestas realizadas a las empresas, los gerentes manifestaron que, en su percepción, la integridad se aborda desde una perspectiva de iniciativa personal de los individuos y no como práctica sistemática de la empresa.

Tabla 18

*Componentes y conceptos del modelo de integridad corporativa.*

| Componente   | Empresa 1 | Empresa 2 |
|--|-----------|-----------|
| Liderazgo y Compromiso                               | 57%       | 27%       |
| Transparencia  | 39%       | 24%       |
| Mejora Continua de Procesos y Medición de Resultados | 27%       | 17%       |
| Auditoría e Investigación                            | 20%       | 6%        |
| Código de Conducta                                   | 36%       | 24%       |
| Gestión de Recursos Humanos                          | 41%       | 28%       |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa      | 40%       | 17%       |

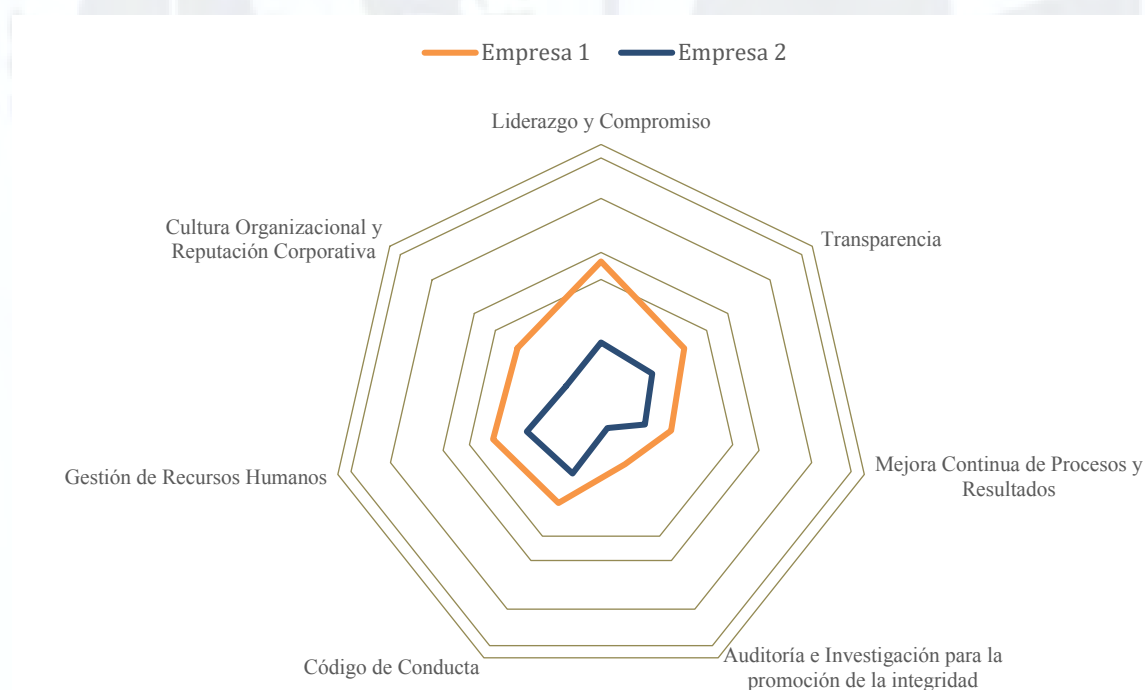
*Nota.* Valores adaptados de las encuestas (ver Apéndice L y Apéndice M).

Los valores obtenidos representados en la Figura 13 muestran que ambas empresas no llegan a niveles mínimos para calificar como Nivel 4. Esto refleja que las dos requieren plantear acciones de corto, mediano y largo plazo con el objetivo de sentar una base sólida para la mejora del manejo y control de la integridad. Las propuestas presentadas, con los planes de acciones generales, ayudarían a elevar los indicadores a los valores esperados en la Tabla 19 y Tabla 20 para cada empresa respectivamente.

La herramienta no tiene la finalidad de crear un plan detallado de acciones, pero sí puede ser usada como una guía para plantear acciones de corto y largo plazo con el objetivo de incrementar los niveles de calificación.

### Figura 13

*Análisis de resultados de aplicación de la herramienta.*



*Nota.* Adaptado de Herramienta de Diagnóstico de Integridad Corporativa (ver Apéndice L y Apéndice M).

Los valores La presentación de los resultados en un diagrama radial, así como los valores plasmados en los diagramas de las figuras 14 y 15, tienen por finalidad que los

gerentes tomen conciencia de su nivel actual de integridad corporativa y su potencial de mejora al implementar las acciones que más se adecuen a sus circunstancias particulares. Los valores proyectados motivan a los gerentes a cumplir con las expectativas de mejores calificaciones basadas en evidencias de cambios dentro de las organizaciones, procesos, practicas sistemáticas, etc.

Tabla 19

*Valores prospectados y planes de acción en empresa 1*

| Componente                                      | Acciones   | Empresa 1 |
|---|--|-----------|
| Liderazgo y Compromiso                          | Implementar procedimientos para que las gerencias soporten las iniciativas de Integridad | 67%       |
|   | Incluir en el rol de la gerencia, las funciones para soportar y apoyar la integridad     |           |
|   | Implementar planes de formación de Integridad  |           |
| Transparencia                                   | Incluir información relevante en la página web.  | 55%       |
| Mejora Continua de Procesos y Resultados        | Implementar comité para los procesos de mejora continua.                                 | 37%       |
| Auditoría e Investigación                       | Implementar comité para realizar trabajos de auditoría.                                  | 41%       |
| Código de Conducta                              | Incluir canales de denuncia para actos de falta de integridad.                           | 55%       |
| Gestión de Recursos Humanos                     | Implementar programas de capacitación para el personal de la empresa.                    | 49%       |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Incluir procesos de mejora continua  | 58%       |

*Nota.* Valores proyectados, implementado planes de acción.

Tabla 20

*Valores prospectados y planes de acción en empresa 2.*

| Componente                               | Acciones   | Empresa 2 |
|--|--|-----------|
| Liderazgo y Compromiso                   | Entrenamiento para el Líder                              | 47%       |
| Transparencia                            | Incluir protocolos para el manejo de la transparencia    | 42%       |
| Mejora Continua de Procesos y Resultados | Implementar comité para los procesos de mejora continua. | 40%       |

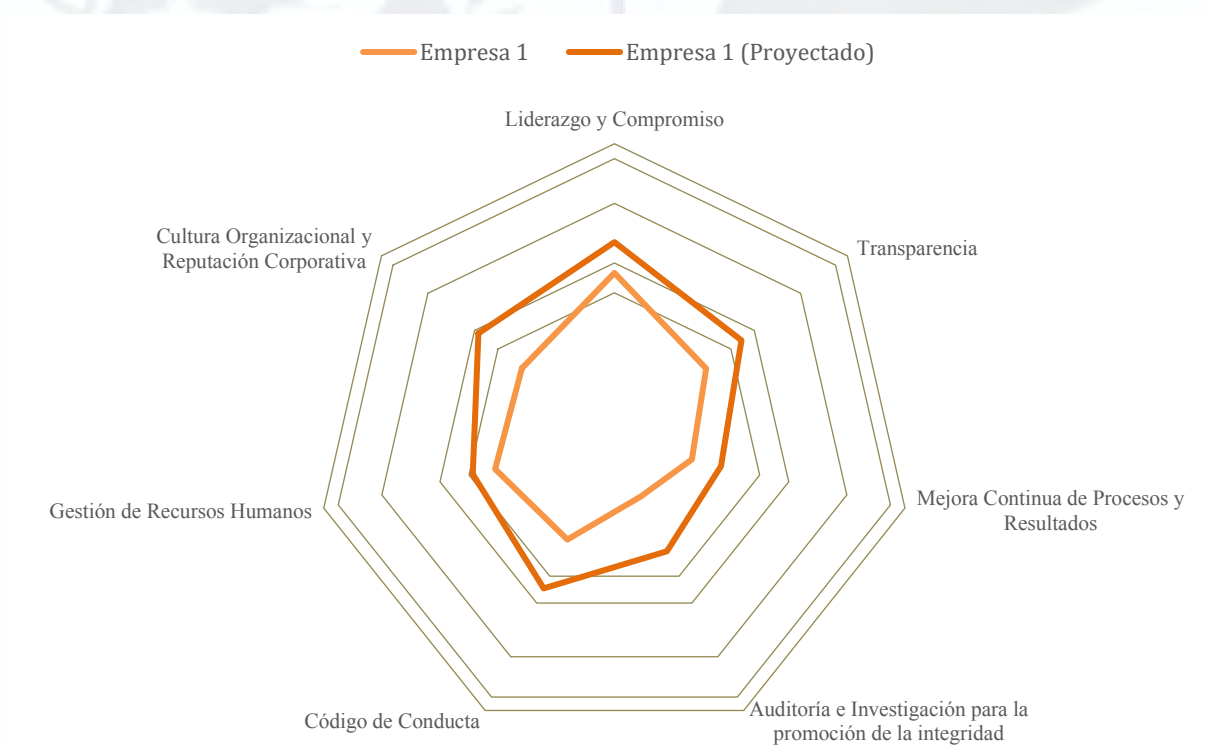
Valores prospectados y planes de acción en empresa 2 (continuación).

| Componente                                      | Acciones  | Empresa 2 |
|---|---|-----------|
| Auditoría e Investigación                       | Implementar comité para realizar trabajos de auditoría.                                   | 37%       |
| Código de Conducta                              | Promover el Código de Conducta a través de los entrenamientos, firmas de aceptación, etc. | 36%       |
| Gestión de Recursos Humanos                     | Entrenamientos a personal y modificación de procedimientos de reclutamiento               | 44%       |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Realizar encuestas a personal e identificar puntos de mejora.                             | 38%       |

Nota. Valores proyectados, implementado planes de acción.

#### Figura 14

Diagrama de niveles actuales y proyectados de integridad de caso 1.



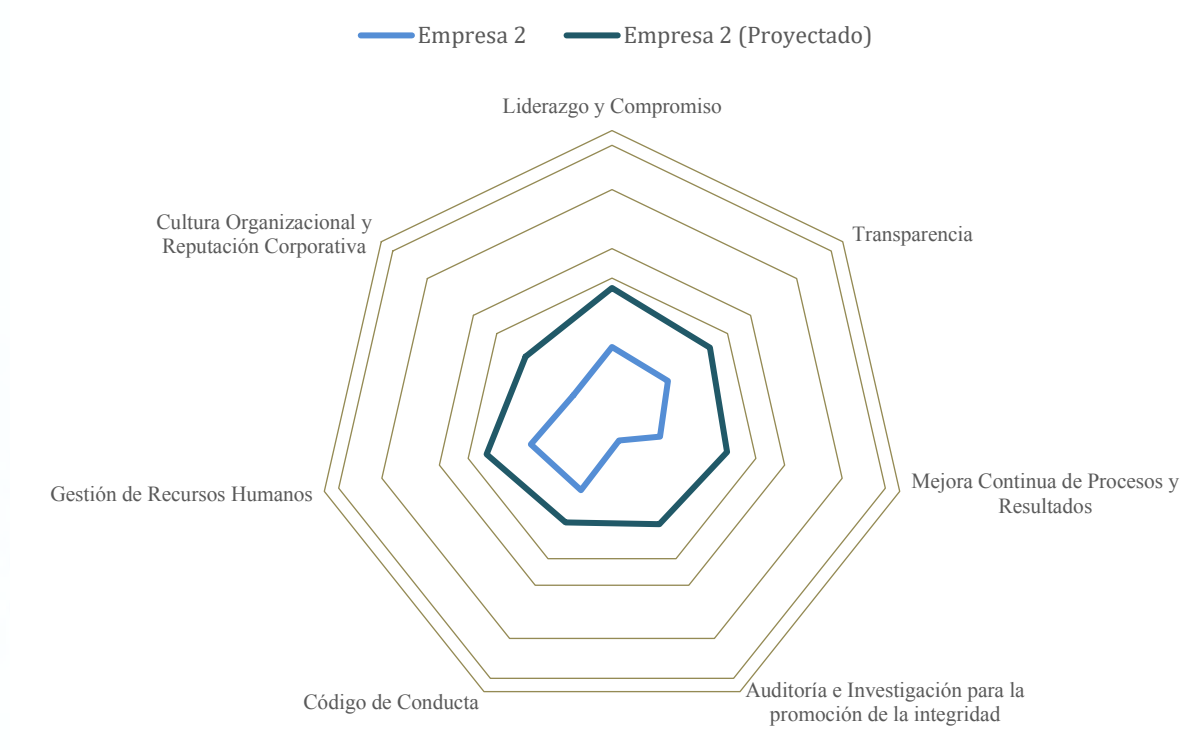
Nota. Adaptado de valores proyectados, implementado planes de acción (ver Apéndice L).

La finalidad de presentar los resultados en un diagrama radial es que los gerentes tengan una mirada rápida sobre la situación actual de su organización con respecto a la integridad corporativa. Además, los valores proyectados motivan a los gerentes a cumplir con

las expectativas de mejores calificaciones basadas en evidencia de cambios dentro de las organizaciones.

### Figura 15

*Diagrama de niveles actuales y proyectados de integridad de caso 2.*



*Nota.* Adaptado de valores proyectados, implementado planes de acción (ver Apéndice M).

#### 4.6. Resumen del Capítulo

Al inicio del presente capítulo, y tomando como base la revisión de diferentes modelos sobre integridad corporativa, hemos enunciado un concepto sobre esta variable, señalando que consiste en un conjunto de características que tienen las empresas, y demás organizaciones, que les permiten operar en coherencia con sus valores, palabras y acciones con respecto a sus procesos y operaciones. Estas operaciones deben ceñirse al marco normativo de convivencia vigente en la sociedad y no generar perjuicio a los grupos de interés. En esa medida, las organizaciones con integridad corporativa generan confiabilidad, certidumbre y buena reputación para dichos grupos y, en definitiva, para la sociedad.

La gestión de la integridad permite la protección del valor que las empresas generan para sus grupos de interés. Esta característica es consistente con la gestión del riesgo que contiene la ISO 31000:2018, que busca la creación y la protección del valor. Después del análisis de los modelos de integridad que se usaron como referencia y de los componentes que tienen en común, concluimos indicando que los modelos de integridad tienen que considerar en sus propuestas un análisis e identificación de riesgos.

Una forma de promover la integridad corporativa es proporcionar a las empresas una herramienta de autoevaluación diagnóstica. En el trabajo hemos considerado las diferentes dimensiones o componentes que debe contener un instrumento como el que se pretende formular: a) Liderazgo y Compromiso; b) Transparencia; c) Mejora Continua de Procesos y Medición de Resultados; d) Auditoría e Investigación; e) Código de Conducta; f) Gestión de Recursos Humanos; y g) Cultura Organizacional y Reputación Corporativa.

El formulario de evaluación de autodiagnóstico de integridad corporativa se centra en evaluar la capacidad de la empresa para gestionar los riesgos asociados a la falta de integridad. De acuerdo con el puntaje obtenido, se califica a la empresa en diferentes categorías de nivel de integridad corporativa, siendo el nivel 1 la mejor calificada y el nivel 4 la menor calificación.

El objetivo del instrumento es identificar las capacidades a desarrollar en la gestión de la integridad para mejorar y/o mantenerse dentro de los niveles 2 y 3. Mientras que para lograr el nivel 1, que es el ideal, se requiere mantener o incorporar múltiples estrategias de largo plazo.

De acuerdo con el modelo propuesto, la organización que califique con nivel 1 se identifica como un centro de excelencia, con capacidades completas para la gestión de riesgos de falta de integridad, mientras que las empresas que califiquen en el nivel 2 tienen una buena o muy buena capacidad para la identificación, prevención y mitigación de riesgos. El nivel 3

implica contar con capacidades intermedias para identificar, evaluar y prevenir riesgos de falta de integridad. El nivel 4 representa a las organizaciones que tienen herramientas básicas para la identificación y gestión de riesgos.

La herramienta revela el nivel de exposición a los riesgos que podrían afrontar si no se toma acciones. En tal sentido, la herramienta invita a los gerentes a plantear planes de acción para incrementar sus niveles de integridad corporativa.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En la parte inicial de este capítulo final, se presentan las conclusiones resultantes de la presente investigación sobre integridad corporativa. En la segunda sección del apartado, figuran algunas recomendaciones derivadas del trabajo de tesis. Luego, se precisan las contribuciones más importantes. Por último, se plantean algunas ideas como secuela y aporte del presente trabajo para futuras investigaciones.

### 5.1. Conclusiones

Tomando en consideración el estudio realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La noción de integridad corporativa propuesta en el presente trabajo no descarta -ni privilegia- un componente ético, sino que considera que en el ámbito corporativo la integridad es, fundamentalmente, el conjunto de características que permite a las empresas y demás organizaciones operar en función de la coherencia entre sus valores y sus operaciones, circunscribiéndose al marco normativo de convivencia social y promoviendo el crecimiento y desarrollo de los stakeholders y la sociedad, generando, de este modo, confiabilidad, certidumbre y buena reputación.
- 2) No existe en la literatura un consenso acerca de cómo debiera ser un modelo de integridad corporativa. El modelo experimental propuesto en el presente trabajo de investigación se nutre de la literatura especializada y se ciñe a la “Norma Internacional ISO 31000: 2018 Administración/Gestión de riesgos — Lineamientos guía”. El enfoque de riesgo asumido para diseñar el instrumento propuesto resulta eficaz para identificar y evaluar las amenazas a la integridad en la organización. Estas faltas no pueden desarraigarse del todo, pero sí pueden ser prevenidas y reducidas a niveles tolerables.
- 3) La construcción y propuesta de un modelo de integridad corporativa debe incluir y articular las principales dimensiones estratégicas en que la organización despliega sus

operaciones. En correspondencia con la definición de integridad corporativa propuesta en el presente trabajo, se ha identificado que un modelo de integridad corporativa puede vertebrarse tomando como base las dimensiones liderazgo y compromiso, transparencia, mejora continua de procesos y medición de resultados, código de ética, auditoría e investigación, gestión de recursos humanos, y cultura organizacional y reputación corporativa

- 4) Con la finalidad de contribuir a incrementar el nivel de integridad corporativa en nuestro medio, a través de esta investigación se ha elaborado un instrumento útil, reforzado con la validación por expertos, cual es el cuestionario de autoevaluación diagnóstica sobre integridad corporativa para evaluar y medir el nivel de exposición al riesgo de incurrir en faltas de integridad por parte de las organizaciones. El cuestionario se estructura en torno a las siete dimensiones incluidas en el modelo y se presenta como una herramienta accesible, práctica y amigable cuyo propósito es contribuir a que cualquier organización adquiera conciencia sobre la importancia de evaluar y diagnosticar periódicamente su nivel de exposición al riesgo de integridad. Esta herramienta está dirigida principalmente a los tomadores de decisiones, con posibilidad de que pueda extenderse a los empleados, si aquéllos lo deciden. A fin de que la resolución del cuestionario no tome un tiempo extenso, se ha elaborado teniendo en cuenta preguntas directas y concisas.
- 5) El propósito del instrumento de autoevaluación sobre integridad corporativa es poner al alcance del CEO –y, eventualmente, de otros tomadores de decisiones- una fotografía panorámica, y a la vez relativamente detallada, de la situación en que se encuentra la organización en relación con la integridad corporativa, en un momento determinado. El objetivo último es facilitar a la organización la información suficiente

y necesaria para mejorar su integridad corporativa, a partir de la cual pueda plantear e implementar planes de acción de mejora.

- 6) Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de autoevaluación diagnóstica sobre integridad corporativa permitirán a la alta gerencia contar con una mirada introspectiva de la organización en función de las dimensiones del modelo. Dicha visión interior le proporcionará información sobre el desempeño alcanzado con respecto a la integridad corporativa en un momento determinado. Sobre esta base, el CEO estará provisto con datos y señales que le permitirán confirmar las buenas prácticas y reajustar o reforzar aquellos ítems en los que el desempeño no resulte satisfactorio y que, por tanto, requieran de una intervención. Las mejoras en materia de integridad corporativa que se introduzcan en la organización tendrán un impacto positivo en los stakeholders y en la sociedad en general.
- 7) La sociedad valora cada vez más el nivel de integridad y compromiso ético de las organizaciones al momento de entablar negocios. En consecuencia, resulta pertinente promover el desarrollo de una cultura de integridad al interior de las organizaciones, independientemente del sector o tamaño, más aún cuando no se cuenta con rankings públicos sobre integridad que permitan observar cuán íntegra es una organización con respecto a otras.

## **5.2. Recomendaciones**

Adicionalmente, del trabajo efectuado se derivan algunas recomendaciones tanto teóricas como prácticas, que son las siguientes:

### **5.2.1. Recomendaciones Teóricas**

- Las empresas debieran colocar la integridad corporativa en el corazón de la organización, como un elemento transversal, integral e imprescindible de su visión y misión, de manera explícita o tácita, pues la integridad corporativa es un activo

intangibles que, como se replica consistentemente en la literatura analizada, guarda una correlación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la generación de valor.

- La comunidad académica y, en particular, las escuelas de negocios debieran promover y difundir los estudios sobre integridad corporativa. Esto ayudaría a explorar y definir mejor los marcos de este concepto y realidad, sobre los que se discurre mayormente en forma no estructurada, esto es, sin precisar su contenido y alcances de un modo sistemático.

### **5.2.2. Recomendaciones Prácticas**

- Como parte de su propia cultura, cada organización debiera promover y difundir entre todos sus miembros la idea de integridad corporativa. Para ello, puede acudir a programas formativos internos o externos que contemplen aspectos teóricos y prácticos sobre integridad corporativa. El hecho que los miembros de una organización reciban capacitación y actualización sobre esta materia los colocaría en una mejor posición para afrontar riesgos de integridad corporativa.
- Una entidad gubernamental en materia de integridad corporativa, tal como existe en otros países, podría generar políticas públicas y proponer criterios claros que sirvan de pauta y de soporte a las empresas y demás organizaciones en la gestión de su propia integridad corporativa.
- El instrumento de autoevaluación diagnóstica elaborado en este trabajo puede difundirse como herramienta práctica para que la empresa, a través del CEO, identifique, evalúe y transparente ante sí misma su nivel de exposición al riesgo de integridad corporativa, evidenciando, en su caso, los desafíos que habrá que afrontar a partir de los resultados.

- El cuestionario de autodiagnóstico sobre integridad corporativa podría contener un rubro dedicado para que se incluyan riesgos específicos y puntuales de cada industria. De esta forma, el documento podría personalizarse y adecuarse a cada empresa u otro tipo de organización según tamaño y forma (customizarse). La gran mayoría de MYPES y PYMES no cuenta con directorio, sino únicamente con gerencia general. En esos casos, se debiera recomendar la participación de los otros mandos medios, para sumar ideas a la gerencia.
- El cuestionario diseñado en esta investigación puede ser aplicado por las empresas y demás organizaciones cuando menos con una periodicidad anual, lo cual les permitirá un seguimiento de su evolución en materia de integridad corporativa y adoptar las medidas preventivas y correctivas que resulten necesarias.

### **5.3. Contribuciones**

Las contribuciones del trabajo de tesis se indican a continuación:

- Esta investigación aporta una revisión de literatura pertinente sobre un tema sobre el que no abundan los estudios, como lo es el de integridad corporativa o corporativa.
- Otra contribución de la tesis es el diseño de una herramienta práctica y apropiada para evidenciar el nivel de riesgo de integridad al que las empresas y demás organizaciones se encuentran expuestas, con fines de mejora de la integridad corporativa mediante la adopción de medidas correctivas y preventivas.
- El trabajo representa una herramienta innovadora para las pequeñas y medianas empresas del país, aspirando a ser un aliciente para impulsar la importancia, el interés y el compromiso en relación con la integridad corporativa.
- La investigación genera una oportunidad para concientizar a los líderes de las organizaciones y a todos los stakeholders sobre la relevancia que tiene la integridad corporativa como una dimensión que protege su propuesta de valor.

#### 5.4. Propuestas para Investigaciones Futuras

Las contribuciones del trabajo de tesis se indican a continuación:

- Tomando como base el presente trabajo, es posible investigar con mayor profundidad la relación entre la integridad corporativa y cada uno de los componentes o dimensiones propuestos: Liderazgo y Compromiso, Transparencia, Mejora de Procesos y Resultados, Cultura Organizacional y Reputación Corporativa, etc.
- El instrumento de autoevaluación diagnóstica sobre integridad corporativa que se propone en esta investigación, el cual se enfoca en empresas pequeñas y medianas, puede ser ampliado y adaptado para aplicarse a grandes empresas e, inclusive, a otras organizaciones de la sociedad civil, tales como asociaciones, ONG, partidos políticos o empresas públicas, para lo cual se deberá incorporar al modelo y al instrumento aquellas variables específicas relacionadas con la naturaleza y la estructura propias de dichas entidades.
- A partir de la investigación realizada, puede diseñarse una herramienta de mayor envergadura y alcance, como, por ejemplo, validar pesos de importancia de cada componente, generar un sistema de gestión de integridad corporativa basada en la herramienta.
- Desde que la pandemia surgió en el país a fines de 2019 y principio de 2020, fueron notorias las buenas prácticas que implementaron algunas empresas, las cuales debieran difundirse y replicarse. También se verificaron malas prácticas, que debieran evitarse. Al respecto, sería revelador y beneficioso realizar estudios para conocer en qué grado las empresas y demás organizaciones han visto afectada positiva o negativamente su integridad corporativa

## Referencias

- Acosta, J. C., López, O. H., & Hernandez, J. (2020). Cultura organizacional y éxito empresarial: Caso Siigo. (U. A. Caribe, Ed.) *Dimensión Empresarial*, 18(3), 99-111. Recuperado el 22 de Julio de 2021
- Adams, J., Tashchian, A., & Shore, T. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 29, 199-211.
- Arnold, D. L., & Marchese, T. J. (2011). Perspectives: THE CONTINUOUS IMPROVEMENT TRAP. *Change*, 43(2), 16 - 20.
- Asare, S. K., Davidson, R. A., & Gramling, A. A. (2008). Internal Auditors' Evaluation of Fraud Factors in Planning an Audit: The Importance of Audit Committee Quality and Management Incentives. *International Journal of Auditing*, 12(3), 181-203. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00379.x>
- Association, W. C. (2020). *Acerca del Compliance*. Obtenido de <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>
- Aznar, E., & Vaccaro, A. (2015). Make Way for the Chief Integrity Officer . *IESE Insight Business Knowledge*, 23-31. doi:10.15581/002.ART-2790 (DOI)
- Bak, M. (2021). Overview of executive codes of conduct and ministerial codes. *Transparency International*. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/resrep30840>
- Bassie, L., Creelman, D., & Lambert, A. (2014). *The smarter annual report: How companies are integrating financial and human capital reporting*.

- Bauer, S., & Bromley, M. (2004). The purpose of data collection and reporting. *The European Union Code of Conduct on Arms Exports: Improving the Annual Report*, 8–20. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/resrep19217.6>
- Ben-Asher, J. Z. (2008). Development Program Risk Assessment Based on Utility Theory. *Risk Management*, 10(4), 285–299.
- Bosh, M., & Cavalotti, R. (2016). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial? *Empresa y Humanismo*, XIX(2), 51-68.
- Bosman, P. (2012). Corruption and integrity: a survey on the ancient terms. En P. Bosman, *Corruption and integrity in ancient Greece and Rome* (págs. 1-16). Pretoria: Classical Association of South Africa.
- Bowen, F., Newenham–Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297–318. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40785088>
- Bradley, R. (13 de April de 2018). *The Importance of Updating Your Policies and Compliance Terms*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/04/13/the-importance-of-updating-your-policies-and-compliance-terms/?sh=7df06574106b>
- Brenkert, G. G. (2004). *The Need for Corporate Integrity*.
- Brooks-Gunn, J., Duncan, G. J., Kato, P., & Sealand, N. (1993). Do Neighborhoods Influence Child and Adolescent Development? *American Journal of Sociology*, 99(2), 353–395.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (October de 2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new. *Business Ethics Quarterly*, 20(4): 583-616.  
doi:10.5840/beq201020439

Bruning, H. (16 de Octubre de 2013). *RRHHDigital*. Obtenido de Recursos Humanos e Integridad: un enfoque con perspectiva:

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/95497/recursos-humanos-e-integridad-un-enfoque-con-perspectiva>

BVL. (Junio de 2020). *Misión de Bolsa de Valores de Lima*. Obtenido de

[https://www.bvl.com.pe/acerca\\_mision.html](https://www.bvl.com.pe/acerca_mision.html)

Callahan, E., Dworkin, T., Fort, T., & Schipani, C. (2002). Integrating trends in

whistleblowing and corporate governance: Promoting organizational effectiveness,

societal responsibility, and employee empowerment. *American Business Law Journal*

40., 177-215.

Calsamiglia, A. (1992). El concepto de integridad en Dworkin.

Camelo, M. (2020). Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir de la teoría de juegos. *Universidad & Empresa*, 22(38), 257-278., 22(38), 257-278.

doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7086>

CAN. (2012). *Compromiso por la Integridad*. Lima.

Carró-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosario-Ortega, G. (2017). La cultura

organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la

cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.

doi:DOI: 10.1016/j.estger.2017.11.006

CCE. (2018). *Manual de Integridad*. Consejo Coordinador Empresarial.

- Chang, V., Valverde, R., Ramachandran, M., & Li, C.-S. (2020). *Toward Business Integrity Modeling and Analysis Framework for Risk Measurement and Analysis*. Applied Sciences. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/app10093145>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ciceró, M. &. (1989). *Defensa de Ligario ; Defensa del poeta Arquías*. Madrid: Gredos.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119-129.
- CONFIEP. (2009). *Gestión Institucional*. Obtenido de Ética: <https://www.confiep.org.pe/gestion-institucional/etica/>
- CONFIEP. (2010). Códigos de Conducta de los gremios asociados a CONFIEP. *Códigos de Conducta de los gremios asociados a CONFIEP*. (CONFIEP, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://www.confiep.org.pe/pdfs/confiep-codigos-de-conducta-gremios-2015.pdf>
- CONFIEP. (28 de Noviembre de 2018). El Esfuerzo del Sector Privado en la Lucha Contra la Corrupción.
- CONFIEP. (14 de Abril de 2018). *TRAS III CUMBRE EMPRESARIAL DE LAS AMÉRICAS, SECTOR PRIVADO PROPONE A LOS JEFES DE ESTADO*. Obtenido de <https://www.confiep.org.pe/prensa/tras-iii-cumbre-empresarial-de-las-americas-sector-privado-propone-a-los-jefes-de-estado/>

- Consejo Coordinador Empresarial. (2021). *Código de Integridad y Ética Empresarial*.  
Obtenido de <http://codigoeticaeintegridad.com/>
- Creelman. (2015). *Human capital deserves to be treated with the same rigour as financial and other capitals in any company*. Harvard Business.
- Dannenbergh, A. (2015). Leading by example versus leading by words in voluntary contribution experiments. *Social Choice and Welfare*, 44(1), 71–85. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/43662579>
- Dare, T. (2010). Philosophical, legal ethics and personal integrity. *The University of Toronto Law Journal*, 60(4), 1021-1030. Obtenido de Retrieved May 25, 2020, from [www.jstor.org/stable/40962158](http://www.jstor.org/stable/40962158)
- Das Neves, J., & Vaccaro, A. (26 de Marzo de 2013). Corporate Transparency: A Perspective from Thomas Aquinas' Summa Theologiae. *Journal of Business Ethics*, 639-648. doi:DOI 10.1007/s10551-013-1682-6
- De Quevedo, E., De la Fuente, J. M., & Delgado, J. B. (2005). Reputación corporativa y creación de Valor: Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97.
- Del Valle, Y. (2018). *La Certificación, Evidencia de Ética e Integridad en los Negocios*.
- EPAC. (2017). *INTEGRITY RISK MANAGEMENT*. European Partners Against Corruption.
- Erhard, W., & Jensen, M. C. (2015). *Putting Integrity into Finance: A Purely Positive Approach*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 12-074, Barbados Group Working Paper No. 12-01, European Corporate Governance Institute (ECGI) – Finance Working Paper No. 417/2014.

- Erhard, W., & Jensen, M. C. (2017). Putting Integrity Into Finance: A Purely Positive Approach. En *Capitalism and Society Vol. 12*. SSRN.
- Ernst & Young. (2020). *Is this the moment of truth for corporate integrity? Global Integrity Report 2020*. Ernst & Young. EY Forensic & Integrity Services. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_uy/forensic-integrity-services/why-corporate-integrity-is-more-crucial-now-than-ever](https://www.ey.com/es_uy/forensic-integrity-services/why-corporate-integrity-is-more-crucial-now-than-ever)
- Erwin, P. M. (2011). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics, 99*, 535–548.  
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0667-y>
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances de Medición, 6*(1), 27- 36. Recuperado el 24 de Mayo de 2021, de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/71113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/71113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf).
- Espinosa, O. (02 de Diciembre de 2019). Sostenibilidad es una obligación así como lo es hacer lo correcto y tener una gestión cero sobornos. (N. Paz, Entrevistador)
- Esquinarila, P. (14 de Noviembre de 2018). La danza de los sobornos. *EXPRESO*.
- Ethics & Compliance Initiative. (2021). *Developing an Organizational Code of Conduct*. (E. & Initiative, Editor) Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/code-of-conduct/>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, Massachussets, United States of America: Harvard Business School Press.

Recuperado el 26 de Julio de 2021, de

[https://ri.reprtrak.com/hubfs/\\_PDF/RLN/Reputation\\_Book.pdf](https://ri.reprtrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf)

Gellerman, S. (1989). Managing ethics from the top down. *Sloan Management Review*, 30(2), 73-79.

Gilman, S. C. (2005). *Ethics codes and codes of ethics as tools for promoting and ethical and professional public service*. World Bank. Poverty Reduction and Economic Management Network (PREM), Washington, DC.

Grassi, J. (March-April de 1986). Corporate Integrity. (H. B. Publishing, Ed.) *Harvard Business Review*, 185-187.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*.

Helmuth, R. E. (1993). Quality and Effectiveness Through Continuous Improvement. *Phalanx* 26 (2), 7 - 9. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/43961927>

Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2016). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Herrnstadt, O. E. (2001). Voluntary Corporate Codes of Conduct: What's Missing? *he Labor Lawyer*, 16(3), 349–370. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40862743>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London; New York: McGraw-Hill.

IPI. (2020). *IPI Methodology at a Glance*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://integrity-index.org/methodology/>

Ismail, A. M. (2013). *Development of a Corporate Integrity Assessment Instrument Using Corporate Governance Indicators in Malaysia*.

ISO. (2018). *ISO 31000:2018(es)*. Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de ISO Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

ISO. (2020). *ISO STD 31000 ed. 2 v1*.

Jensen, M. C. (2009). Integrity: Without It Nothing Works. *Harvard Business School Working Knowledge Baker Library | Bloomberg Center*.

Jiang, F., Kim, K. A., Ma, Y., Nofsinger, J. R., & Shi, B. (2019). Corporate Culture and Investment–Cash Flow Sensitivity. *Journal of Business Ethics*.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). *Risk Management — The Revealing Hand*. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 16-102. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2744133> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2744133>

Kaptein, M., & Avelino, K. S. (2005). Measuring corporate integrity: A survey-based approach. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 45-54.

Kateb, G. (1998). *Socratic Integrity*. *Nomos* 40.

Kateb, G. (1998). *Socratic Integrity*. 77-112. Obtenido de [www.jstor.org/stable/24219955](http://www.jstor.org/stable/24219955)

Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*.

Kowalczyk, S., & Pawlish, M. (2002). Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review*, 5, 159–174.

doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540172>

- Kuldeep, S., & Madhvendra, M. (2021). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1).  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100139>.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. En *Archives of Psychology* (págs. 140: 1-55).
- Llopis, G. (2020). How Distrust, Indifference and Lack of Integrity will Destroy your Business. *Forbes Media LLC*.
- Lombardi, L. G. (1988). *Moral Analysis: Foundations, Guides, and Applications*.
- Low, K.-Y. (2004). The Effects of Industry Specialization on Audit Risk Assessments and Audit-Planning Decisions. *The Accounting Review*, 79(1), 201–219. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3203318>
- Maak, T. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, 82, 353-368. doi: 10.1007/s10551-008-9891-0
- Marquina Feldman, P., Arellano Bahamonde, R., & Velásquez Bellido, I. (Enero-febrero de 2014). A new Approach for Measuring Corporate Reputation. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66. doi:<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1590/S0034-759020140102>
- Marsh, F. (2009). Ethical concerns at the bottom of the pyramid – Corporate responsibility or corporate integrity? A brief commentary. *Journal of International Business Ethics*, II(1), 33-35.

Martínez, I., & Olmedo, I. (28, 29, 30 de noviembre de 2007 de Noviembre de 2006).

Relación entre cultura organizativa y reputación de una empresa. Alicante, España:

Universidad de Alicante. Grupo Sistemas de Información en la Empresa. Recuperado

el 27 de Julio de 2021, de <http://hdl.handle.net/10317/901>

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical

Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and

Consequences of Ethical Leadership. *The Academy of Management Journal*, 151-171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009).

Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13. Obtenido de

<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

McFall, L. (1987). Integrity. Ethics. *The University of Chicago Press*, 5-20. Obtenido de

[www.jstor.org/stable/2381289](http://www.jstor.org/stable/2381289).

MEF. (26 de Diciembre de 2018). Resolución Ministerial N° 443-2018-EF/41; Plan Sectorial

de Integridad y Lucha Contra la Corrupción del Sector Economía y Finanzas 2019 -

2021. Lima, Perú.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle : the organizational and legal*

*implications for companies and employees*. New York NY: Lexington books.

Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting*

*Research* 20, 18-40.

- Mintz, S. (2015). Whistleblowing Considerations for External Auditors under Dodd-Frank: A Blueprint for Future Research. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 19, 99-128. doi:<https://doi.org/10.1108/S1574-076520150000019013>
- Mohrmann, M. E. (2004). Integrity: Integritas, Innocentia, Simplicitas. *Journal of the Society of Christian Ethics* 24, no. 2, 25-37.
- Mongoven, A. E. (2020). Integrity versus Impartiality: Healing a False Dichotomy. *Journal of the Society of Christian Ethics.*, 24(2), 39-54. Obtenido de Retrieved May 25, 2020, from [www.jstor.org/stable/23561550](http://www.jstor.org/stable/23561550)
- Morgan, R. B. (1993). Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary. *The Academy of Management Journal*, 36(1), 200–214. doi:<https://doi.org/10.2307/256519>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics*, 323-338.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- NASDAQ. (2019). *Code of Ethics*. NASDAQ.
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2018). Strengthening the effectiveness of whistleblowing system: A study for the implementation of anti-corruption policy in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 25(1), 140-154. doi:<https://doi.org/10.1108/JFC-11-2016-0069>

- OCDE. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París, Francia: Éditions OCDE, Paris. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- OCDE. (2018). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe*. Lima.
- OEA. (2018). *Compromiso de Lima - Gobernabilidad Democrática Frente a la Corrupción*. VIII Cumbre de las Américas. Secretaría de Cumbres de las Américas .
- OEA. (2018). *COMPROMISO DE LIMA: Gobernabilidad Democrática Frente a la Corrupción*. Lima: Secretaría de Cumbres de las Américas.
- OECD. (2013). *OECD Integrity Review of Italy: Reinforcing Public Sector Integrity, Restoring Trust for Sustainable Growth*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264193819-en>.
- OECD. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*.
- OECD. (2020). *OECD Recommendation on Public Integrity*. (OECD, Editor) Recuperado el 07 de 10 de 2020, de <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>
- Orviz Martínez, N., & Cuervo Carabel, T. (Mayo-agosto de 2020). Revisión de la Investigación en el ámbito de la Reputación Corporativa. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(2), 73-105. doi:<https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090242.73-105>
- PACI. (2018). *The Future of Trust and Integrity*. Partnering Against Corruption Initiative.

- Paladino, M., Debeljuh, P., & Del Bosco, P. (2005). *Integridad Respuesta Superadora a los Dilemas Éticos del Hombre de Empresa*. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.
- Paladino, M., Debeljuh, P., & del Bosco, P. (2005). Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa. *Cuad. Difus. 10 (18-19), 2005*, 15.
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader Performance and Image. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297–310. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/24703541>
- Parry, K. W. (1999). *The New Leader: A Synthesis of Leadership Research in Australia and New Zealand*. doi:<https://doi.org/10.1177/107179199900500408>
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. (J. Article, Ed.) *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25074659>
- PCM. (2017). Decreto Supremo N° 092-2017-PCM; Decreto Supremo que Aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción. Lima, Perú.
- PCM. (04 de Septiembre de 2018). Decreto Legislativo N° 1385. Lima, Perú.
- PCM. (2018). Decreto Supremo N° 042-2018-PCM; Decreto Supremo que Establece Medidas para Fortalecer la Integridad Pública y Lucha Contra la Corrupción. Lima, Perú. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-medidas-para-fortalecer-la-int-decreto-supremo-n-042-2018-pcm-1639860-1/>

- PCM. (2018). Decreto Supremo N° 044-2018-PCM; Decreto Supremo que Aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021. Lima, Perú.
- PCM. (10 de Enero de 2019). Decreto Supremo N° 005-2019-PCM; Declaran el año 2019 como el “Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”. Lima, Perú.
- Perramon, J. (2016). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11-27.
- Piil, A., & Dustmann, C. (2012). Does Growing Up in a High Crime Neighborhood Affect Youth Criminal Behavior?
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO. (2018). *Glosario de Términos de Integridad Corporativa*. Ciudad de México.
- RAE. (07 de Octubre de 2020). *Real Academia Española*.
- Ramírez, R. (2012). ¿Qué es transparencia? *Revista del Departamento de Derecho de la Universidad de Sonora*, 1-11.
- RedePymes. (28 de Febrero de 2017). *RedePymes Red Iberoamericana de Gestión Humana para las Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de <https://www.redepymes.com/la-importancia-la-modernizacion-integral-las-empresas/>
- Reed, S. A., Archambeault, D. S., Hermanson, D. R., & DeZoort, F. T. (2002). Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature. *Journal of Accounting Literature*, 21.

Reilly, P. (3 de October de 2016). *How can employers build empowerment into their reward policies?* Obtenido de <https://employeebenefits.co.uk/issues/october-2016/peter-reilly-employers-courage-empower/>

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (1 de Septiembre de 2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de Recuperado en 23 de julio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es).

Rezaee, Z., Elmore, R. C., & Szendi, J. Z. (2001). Ethical Behavior in Higher Educational Institutions: The Role of the Code of Conduct. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 171–183. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25074489>

Robinson, P. H., Greene, P. D., & Goldstein, N. R. (1996). Making Criminal Codes Functional: A Code of Conduct and A Code of Adjudication. *The Journal of Criminal. Law & Criminology*, 86(2).

Rodríguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.

Rodríguez, M. d., Castaño, C., Osorio, Valentina, Zuluaga, H., & Duque, V. (2006). *La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*,.

Ross, S. (1991). LAW, INTEGRITY, AND INTERPRETATION: RONALD DWORKIN'S "LAW'S EMPIRE". En S. ROSS. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/24437018>

Ross, S. (1991). LAW, INTEGRITY, AND INTERPRETATION: RONALD DWORKIN'S

"LAW'S EMPIRE". Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/24437018>

(September 2010). *Journal of Business Ethics*.

SMV. (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Lima.

Softbank. (10 de May de 2020). *Softbank Group Code of Conduct*. Obtenido de

[https://group.softbank/en/about/compliance/code\\_of\\_conduct/integrity](https://group.softbank/en/about/compliance/code_of_conduct/integrity)

Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A

multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367–38.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.010>

Stulz, R. M. (2008). *Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen?*

*Journal of Applied Corporate Finance*.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service

Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of*

*Marketing*, 62(2), 60–76. doi:<https://doi.org/10.2307/1252161>

Tchankova, L. (2002). Risk identification – basic stage in risk management. *Environmental*

*Management and Health*, 13(3), 290-297.

doi:<https://doi.org/10.1108/09566160210431088>

The Leadership Institute at Harvard College. (18 de November de 2011). *Leadership*.

Obtenido de <https://harvardleadership.wordpress.com/2011/11/18/defining-leadership/>

- Thowardqz. (2015). *human capital is your company's greatest asset*. Harvard Business School.
- TI Ireland. (2020). *National Integrity Index 2019*. Transparency International Ireland.
- UNODC. (2004). *Resolución 58/4 de la Asamblea General, Convención de las Naciones Unidas*. New York: Naciones Unidas.
- UNODC. (2019). Integridad y Ética Empresarial. *Educación para la Justicia. Serie de Módulos Universitarios. Integridad y Ética 11(11)*, 8. Viena, Austria: Naciones Unidas. Recuperado el 17 de Mayo de 2021
- Van Niekerk, A., & May, M. S. (2019). *Co-constructing integrity: A conceptual framework*.
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal Bus Ethics* 96, 187–206. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>
- VII Cumbre de las Américas. (14 de Abril de 2018). *Compromiso de Lima "Gobernabilidad Democrática Frente a la Corrupción"*. Obtenido de <https://www.viiicumbreperu.org/compromiso-de-lima-gobernabilidad-democratica-frente-a-la-corrupcion/>
- Watkins, M. (2013). What is Organizational Culture? And Why Should We Care. *Harvard Business Review*.
- WEF. (2017). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Klaus, Schwab; World Economic Forum.

WEF. (2018). *The Future of Trust and Integrity*. World Economic Forum, Committed to Improving the State of the World. Recuperado el 07 de 10 de 2020, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_47529\\_The\\_Future\\_of\\_Trust\\_and\\_Integrity\\_report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_47529_The_Future_of_Trust_and_Integrity_report_2018.pdf)

World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Geneva, Switzerland.

WTO. (2021). *World Trade Organization. Glossary of Terms*. (WTO, Editor) Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min99\\_e/english/about\\_e/23glos\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min99_e/english/about_e/23glos_e.htm)

Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*, 17(6), 710–723. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25146072>

## Apéndice A. Instrucciones Generales

Estimado profesor.....:

Muchas gracias por aceptar la invitación para evaluar la propuesta de instrumento de autoevaluación diagnóstica para determinar la exposición a riesgos por faltas de integridad corporativa. La herramienta fue elaborada por los alumnos Juan Carlos Ccarita, Jorge Luis Roy y Takashi Tanaka en el marco de su trabajo de tesis denominado "*Propuesta de un modelo de autoevaluación del riesgo de falta de integridad corporativa*", en la promoción del Global MBA XII de la Maestría Administración de Negocios Globales de Centrum PUCP. Mediante este trabajo, buscamos aportar una herramienta para que las empresas puedan conocer qué tan expuestas se encuentran respecto de los riesgos generados por la falta de integridad, y puedan identificar oportunidades de mejora.

El documento Excel esta dividido en las siguientes 5 pestañas:

- 1. Instrucciones:** Contiene información referente a las pautas para poder llenar el cuestionario de validación de preguntas.
- 2. Integridad Corporativa:** Contiene la propuesta del concepto de integridad corporativa desarrollada en el presente trabajo.
- 3. Componentes:** A modo de referencia, se incluye los siete componentes, sus conceptos y justificaciones. Estos componentes son parte del modelo de integridad corporativa propuesto. Este apartado puede ser usado por el evaluador para tener una mayor comprensión de cada componente.
- 4. Instrumento de autoevaluación:** Contiene el modelo propuesto para la autoevaluación de la integridad corporativa. Las preguntas desarrolladas en este apartado son pertinentes para conocer la exposición al riesgo de falta de integridad.

Para cada ítem le pedimos su apreciación acerca de tres aspectos: **Coherencia, Relevancia y Claridad.**

También se incluye, en la última columna, un espacio para observaciones del ítem, si las hubiera.

Para cada dimensión se incluirá una validación de la **Suficiencia** de los ítems para medir la dimensión.

Por favor, evalúe, a su criterio, cómo las preguntas propuestas cumplen o no con estos cuatro aspectos.

**5. Categorías de Calificación:** Material de soporte y ayudar que contiene los criterios para calificar cada pregunta en cuatro diferentes aspectos.

Muchas gracias por su inestimable ayuda en la validación de este instrumento.

## Apéndice B. Concepto de Integridad Corporativa Propuesto

### Integridad Corporativa

La integridad corporativa es el conjunto de características de las organizaciones y empresas que les permiten operar en función de la coherencia entre sus valores y acciones, palabras y hechos; y procesos y operaciones. Estas acciones deben circunscribirse al marco normativo de convivencia con la sociedad y no generar perjuicio a los stakeholders. De esta forma las empresas con integridad corporativa generan confiabilidad, certidumbre y buena reputación.



## Apéndice C. Concepto y Justificación de Componentes

|                        | Componente                            | Concepto   | Justificación   |
|------------------------|---------------------------------------|--|---|
| INTEGRIDAD CORPORATIVA | Liderazgo y Compromiso                | <p>La alta dirección establece y comunica un Programa de Gestión del Riesgo de Falta de Integridad que demuestra las expectativas de la junta directiva y la alta dirección; Además deben asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización y deben demostrar el liderazgo y compromiso a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptar e implementar todos los componentes del marco de referencia.</li> <li>- Publicar una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para la gestión del riesgo de falta de integridad.</li> <li>- Asegurar que sean asignados los recursos necesarios.</li> <li>- Asignar autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados.</li> </ul>   | <p>La administración de la estrategia de riesgo de falta de integridad solo puede tener éxito si es parte de un marco más general que cuenta con el apoyo del más alto nivel gerencial y de nivel ejecutivo. Es importante que existan estructuras y obligaciones de supervisión y toma de decisiones claramente definidas. La integridad también debe demostrarse al más alto nivel, la alta dirección debe predicar con el ejemplo.</p> <p>Los empleados de todos los niveles deben aceptar un grado adecuado de responsabilidad y rendición de cuentas.</p>  |
|                        | Transparencia                         | <p>La alta dirección comparte información clara de la empresa libremente en un esfuerzo por beneficiar a la organización y generar confianza a los empleados y estos sientan que trabajan en una organización con una cultura de integridad. Los objetivos de la transparencia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la comunicación bidireccional y constructiva.</li> <li>- Las personas deben comprender los objetivos de la política de gestión del riesgo de la integridad.</li> <li>- Fomentar y mantener una cultura transparente.</li> <li>- Generar confianza en los empleados.</li> <li>- Generar capacidad de que los empleados puedan ver y evaluar todo lo que se hace dentro de la organización.</li> </ul>   | <p>La transparencia es: mantener a los empleados informados, compartir lo bueno y lo malo, sin compartir demasiado, y recibir comentarios honestos y oportunos de los miembros de la organización.</p> <p>Cuando la organización es más transparente con sus empleados tienden a tener mayores oportunidades de identificar faltas a la integridad. Es una de las formas más efectivas de identificar oportunidades de mejora para la gestión del riesgo de la falta de integridad.</p> <p>Los empleados, proveedores, clientes, etc. son las mejores fuentes de información para la organización.</p>  |
|                        | Mejora de Procesos y Resultados       | <p>La organización realiza el seguimiento continuo de los resultados para identificar oportunidades de mejora de los procesos en el marco de referencia de la gestión del riesgo de falta de integridad.</p> <p>La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas para determinar si los principios de la gestión de riesgos de integridad está presente y en funcionamiento y comunica las deficiencias del Programa de gestión de riesgos de integridad de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluida la alta dirección.</p>   | <p>La falta de integridad ocurre típicamente en situaciones donde se emplean prácticas obsoletas e ineficientes y donde los stakeholders tienen un incentivo para intentar eludir procedimientos lentos, complicados, etc.</p> <p>Las iniciativas de reforma y modernización son vitales para el desarrollo de la integridad, ya que mejoran la eficiencia general, la eficacia y la capacidad de respuesta de las empresas. Como resultado, se minimiza el incentivo para eludir los procedimientos correctos.</p> <p>La mejora continua en base a resultados ayuda a prevenir que la organización no esté desfasada de los constantes cambios de la sociedad y/o cambios internos de la organización.</p>   |
|                        | Auditoría e Investigación             | <p>La implementación de una variedad de mecanismos apropiados de monitoreo y control en la empresa, tales como programas de verificación interna, auditorías internas y externas y regímenes de investigación. Dichos regímenes deben lograr un equilibrio razonable entre las estrategias positivas para fomentar altos niveles de integridad y las estrategias represivas diseñadas para identificar incidentes de corrupción y sancionar al personal involucrado.</p>   | <p>Los mecanismos para detectar y prevenir los eventos de falta de integridad en las organizaciones son un elemento primordial de cualquier estrategia de gestión del riesgo. Las auditorías internas y externas pueden revisar procesos y procedimientos con el objetivo de enfocarse en áreas que tienen un alto riesgo.</p> <p>Las auditorías brindan una opinión independiente sobre la eficiencia y eficacia de los procedimientos y controles de los riesgos de falta de integridad.</p>  |
|                        | Código de Conducta                    | <p>Un elemento clave de cualquier programa de integridad eficaz es el desarrollo, la emisión y la aceptación de un código de conducta integral que establece en términos muy prácticos y sin ambigüedades el comportamiento que se espera de todo el personal de la empresa. Las sanciones por incumplimiento deben estar articuladas en el código, calibradas para corresponder a la gravedad de la violación y respaldadas por disposiciones administrativas y reglamentarias apropiadas.</p> <p>El Código de Conducta debe describir en términos muy prácticos y claros los estándares de comportamiento que se esperan de todos los empleados. El Código debe reforzarse periódicamente para los empleados. La gerencia debe predicar con el ejemplo siguiendo las disposiciones del Código de Conducta y tomar las medidas adecuadas, incluidas las medidas disciplinarias, cuando los empleados no cumplan con los estándares requeridos.</p>  | <p>El Código de Conducta describe los estándares de comportamiento y conducta requeridos de los empleados para garantizar que se mantenga la integridad y la buena reputación de la empresa. La empresa debe tener un Código Modelo de Ética y Conducta que describe los elementos clave requeridos. Así lo ha recomendado la Organización de Estados Americanos (OEA, 2018).</p>   |
|                        | Gestión de Recursos Humanos           | <p>La gestión de recursos humanos tiene por objeto reclutar, gestionar y dirigir a las personas que pertenecen a una organización. Involucra un conjunto de procesos relacionados con dichas personas, en todos sus niveles, que son un factor clave para la gestión adecuada del riesgo de integridad con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutar y retener personal que tenga, y pueda mantener, altos estándares de integridad;</li> <li>- Garantizar que los procedimientos de selección y promoción del personal estén libres de prejuicios y favoritismos y se basen en el principio de mérito.</li> <li>- Proporcionar formación adecuada y desarrollo profesional al personal en el momento de la contratación y a lo largo de su carrera para promover y reforzar continuamente la importancia de mantener altos estándares éticos y profesionales.</li> <li>- Implementar sistemas adecuados de evaluación y gestión del desempeño que refuercen las prácticas sólidas y que fomenten altos niveles de integridad personal y profesional.</li> </ul> | <p>La implementación de políticas y procedimientos sólidos de gestión de recursos humanos juega un papel importante en la lucha contra la falta de integridad (Bruning, 2013). Se ha señalado que los recursos humanos, el principal activo de una empresa, son un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. La gestión de los recursos humanos no se limita a la seleccionar y contratar empleados. Se relaciona con las políticas empresariales sobre planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa</p>  |
|                        | Cultura Organizacional y Reputacional | <p>El conjunto de valores, reglas y procedimientos de cómo comportarse en determinadas situaciones cotidianas para generar un buen clima laboral para cumplir con los objetivos de niveles de integridad e incrementar la buena reputación de la organización.</p>   | <p>Es más probable que la falta de integridad ocurra en organizaciones donde la moral o el "espíritu de cuerpo" es baja y donde el personal no se enorgullece de la reputación de su empresa. Es más probable que los empleados actúen con integridad cuando la moral está alta, cuando se tiene niveles altos del compromiso con la integridad. Los empleados de todos los niveles deben ser alentados a aceptar un nivel apropiado de responsabilidad por la integridad de la empresa.</p> <p>Antes de que pueda ocurrir un cambio organizacional es necesario comprender la cultura y las prácticas que existen actualmente dentro de la empresa y determinar los métodos más adecuados para lograr una mejora real y sostenida. El alcance de los cambios necesarios debe basarse en la situación actual de la empresa y su capacidad para apoyar y adoptar adecuadamente el cambio cultural necesario.</p> |

## Apéndice D. Preguntas de Encuesta de Autoevaluación

| Componente                         | Variable a Observar   | Definición de Variable  | #  | Pregunta   | Coherencia | Relevancia | Claridad | Comentarios | Suficiencia |
|------------------------------------|---|---|----|--|------------|------------|----------|-------------|-------------|
| Liderazgo Responsable y Compromiso | Percepción del liderazgo y compromiso en los procesos de la organización. | La alta gerencia y el directorio promueven activamente y ejercen un rol visible en la generación de estrategias, procedimientos, etc. para mantener un alto nivel de integridad dentro de la empresa. | 1  | Existen estrategias para aumentar o mantener el apoyo de la alta gerencia y el directorio a la gestión de la integridad.   |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 2  | Los stakeholders son conscientes del nivel de compromiso de la empresa con la integridad.  |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 3  | Se publicita y difunde el compromiso de la alta gerencia y el directorio con la integridad dentro y fuera de la empresa.   |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 4  | Existe un mecanismo para evaluar la integridad y la ética de la empresa.   |            |            |          |             |             |
|                                    | Imagen del líder  | La alta gerencia y el directorio lideran con el ejemplo y muestran un compromiso personal activo.   | 5  | La alta gerencia y el directorio ejercen liderazgo y demuestran un compromiso activo con la integridad ante los stakeholders externos e internos.                              |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 6  | Todos los niveles de gestión asumen un papel de liderazgo fuerte para promover la integridad y liderar con el ejemplo.   |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 7  | El líder transmite a los empleados y las partes interesadas valores, comportamientos deseados y objetivos a alcanzar.  |            |            |          |             |             |
|                                    | Selección y entrenamiento profesional de nuevos líderes                   | La integridad es un requisito indispensable en la selección de nuevos líderes y existen programas de formación que abordan temas de gestión para la prevención y detección de la falta de integridad. | 8  | El proceso de selección de los puestos gerenciales tiene en cuenta la integridad personal.   |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 9  | El proceso de selección evalúa el compromiso y la capacidad del solicitante para implementar las estrategias de gestión de integridad de la empresa.                           |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 10 | Los programas de formación internos abordan las responsabilidades de gestión para la prevención y detección de faltas de integridad.   |            |            |          |             |             |
| Transparencia                      | Publicación de normas   | Se proporciona a los stakeholders información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para cumplir con las estrategias de integridad.   | 11 | Se proporciona a los stakeholders información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para que puedan cumplir con sus responsabilidades ante la empresa. |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 12 | Existen procedimientos para informar a los stakeholders.   |            |            |          |             |             |
|                                    | Herramientas para comunicar   | Existen herramientas accesibles de comunicación bidireccional con los stakeholders.   | 13 | Existen herramientas de comunicación tales como centro de llamadas, centro de información, correo electrónico y página web.  |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 14 | Se hace uso de los medios electrónicos e impresos para la difusión de información a los stakeholders.  |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 15 | Se simplifica la información más relevante sobre normas, políticas, estándares y prácticas como, por ejemplo, el reporte de sostenibilidad.                                    |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 16 | Se valida con los stakeholders el mejor medio de comunicación para presentarles la información.  |            |            |          |             |             |
|                                    | Procesos de autoevaluación y mejora                                       | Existen mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta de integridad en aras de mejorar el nivel de transparencia.   | 17 | Se capacita frecuentemente a los empleados para garantizar que estén bien informados y al tanto de los procedimientos y prácticas vigentes sobre transparencia.                |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 18 | La empresa actualiza periódicamente su sitio web comunicando los cambios en las políticas, normas y procedimientos.  |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 19 | La empresa cuenta con una sección de "Preguntas frecuentes" (FAQ) y/o chatbot en su sitio web, y se revisa y actualiza con frecuencia.   |            |            |          |             |             |
|                                    | Mecanismos de rendición de cuentas y presentación de informes             | Existen mecanismos para monitorear, evaluar y publicar los resultados del desempeño de las estrategias de gestión de la integridad.   | 20 | Se dispone de mecanismos apropiados para monitorear y evaluar el desempeño de la empresa contra los estándares establecidos.   |            |            |          |             |             |
|                                    |   |   | 21 | Se pone a disposición del público los resultados del desempeño de la empresa, como, por ejemplo, el informe anual y el informe de sostenibilidad.                              |            |            |          |             |             |

| Componente                               | Variable a Observar                 | Definición de Variable   | #   | Pregunta   | Coherencia | Relevancia  | Claridad | Comentarios | Suficiencia |
|--|-------------------------------------|--|---|--|------------|---|----------|-------------|-------------|
| Mejora Continua de Procesos y Resultados | Procesos de reforma y modernización | Existen procesos para promover la reforma y modernización de carácter integral.  | 22  | Existen procedimientos de evaluación, mejora y modernización de los procesos en las áreas funcionales clave.   |            |   |          |             |             |
|  |                                     |  | 23  | El programa de reforma y modernización de procesos se centra en la adopción de normas e instrumentos internacionales (por ejemplo, ISO 31000, gestión de riesgos).   |            |   |          |             |             |
|  |                                     |  | 24  | Los programas de reforma y modernización son objeto de evaluación y medición como, por ejemplo, una evaluación externa para asegurar su eficiencia.  |            |   |          |             |             |
|  |                                     |  | 25  | Existe el soporte adecuado para gestionar reformas sostenibles como, por ejemplo, un área dedicada y un comité de modernización de procesos.   |            |   |          |             |             |
|  |                                     |  | 26  | Hay mecanismos para asegurar la asignación suficiente de recursos humanos y financieros al programa de reforma y modernización de procesos.  |            |   |          |             |             |
|  |                                     |  | 27  | Existen mecanismos de comunicación para garantizar que todos los empleados estén informados y tengan un fuerte sentido de propiedad con respecto al enfoque de reforma y modernización de procesos como, por ejemplo, la toma de conciencia por el personal sobre los procesos que se han modernizado. |            |   |          |             |             |
|  |                                     |  | Participación de los stakeholders   | Se alienta o permite la participación activa de los stakeholders para proponer reformas y mejoras en los procesos.   | 28         | Existen procedimientos para alentar o permitir la participación de los stakeholders |          |             |             |
|  | 29                                  | Se toman iniciativas para asegurar la participación activa de los stakeholders en la mejora y modernización de procesos. |   |  |            |   |          |             |             |
|  | 30                                  | Existen mecanismos para obtener y procesar los comentarios de los stakeholders sobre los procesos de la empresa.         |   |  |            |   |          |             |             |
|  | 31                                  | El proceso de reforma y modernización contempla una revisión externa por una empresa especializada.                      |   |  |            |   |          |             |             |
|  | Desempeño y mediciones              | Se cuenta con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos para garantizar la mejora continua.                   | 32  | Los objetivos de desempeño para las iniciativas de reforma y modernización de los procesos de la empresa se encuentran establecidos.   |            |   |          |             |             |
| 33                                       |                                     |  | Los procesos de la organización se comparan con los de otras empresas relacionadas. |  |            |   |          |             |             |

| Componente                | Variable a Observar                             | Definición de Variable   | #  | Pregunta   | Coherencia | Relevancia | Claridad | Comentarios | Suficiencia |  |  |
|---------------------------|---|--|--|--|------------|------------|----------|-------------|-------------|--|--|
| Auditoría e Investigación | Gestión del riesgo en los procesos de auditoría | Existen y se aplican procesos de evaluación de riesgos de falta de integridad.   | 34   | Existe un proceso de evaluación de riesgos que se ha desarrollado e implementado.  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 35   | Se aplica de manera consistente un proceso integrado de gestión de riesgos en todas las áreas y en todos los niveles.  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 36   | Los riesgos se identifican, evalúan, gestionan y comunican de forma eficaz.  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 37   | Se capacita adecuadamente a los empleados responsables de la función de gestión de riesgo de falta de integridad.  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 38   | Existe una consulta continua con las partes interesadas internas y externas.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           | Reportabilidad de casos irregulares             | Existen mecanismos que permiten reportar irregularidades, con fines informativos, preventivos y de investigación. También existen mecanismos que permiten proteger al denunciante. | 39   | Se cuenta con políticas, reglamentación y procedimientos para facilitar la denuncia de irregularidades, y están ampliamente comunicados y disponibles para los empleados y demás stakeholders. |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 40   | La reglamentación permite la divulgación de irregularidades por personal autorizado.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 41   | Si un empleado denuncia un caso de irregularidad, se protege su confidencialidad y se le protege contra represalias.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 42   | Existen mecanismos para que los empleados, clientes y demás stakeholders denuncien casos de irregularidades.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 43   | Existen mecanismos para comunicar frecuentemente a todos los empleados la información sobre sus obligaciones.  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           | Procesos de investigación                       | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades   | 44   | Existen procedimientos para investigar casos de denuncias.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 45   | Existe un área responsable de desarrollar las investigaciones.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 46   | Existe un programa de entrenamiento para las personas y/o el área que investiga los casos de irregularidades.  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 47   | Se desarrollan estrategias de prevención y educación para todos los empleados basadas en los hallazgos de las investigaciones.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 48   | Cuando se sospecha de una falta de integridad alta, hay acceso a una autoridad de investigación independiente.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           | 49  | Existe un proceso disciplinario formalizado para tomar medidas como resultado de una investigación.  |  |  |            |            |          |             |             |  |  |
|                           | Procesos de auditoría                           | Se desarrolla un plan de auditoría interna adecuada.   | 50   | Se desarrolla un plan de auditoría interna sobre una base anual o cíclica.   |            |            |          |             |             |  |  |
|                           |   |  | 51   | Las auditorías internas son realizadas por un equipo calificado e independiente de las áreas de investigaciones e inspecciones.  |            |            |          |             |             |  |  |
| 52                        |   |  | Las auditorías internas se llevan basadas en evidencia.  |  |            |            |          |             |             |  |  |
| 53                        |   |  | Las auditorías internas proporcionan información independiente y basada en evidencia.            |  |            |            |          |             |             |  |  |
| 54                        |   |  | Se desarrollan planes de acción correctivos, basados en los resultados de una auditoría interna. |  |            |            |          |             |             |  |  |
| 55                        |   |  | La Sección de Auditoría Interna está sujeta a revisión externa.                                  |  |            |            |          |             |             |  |  |

| Componente         | Variable a Observar                                     | Definición de Variable  | #   | Pregunta   | Coherencia | Relevancia | Claridad | Comentarios | Suficiencia |
|--------------------|---|---|---|--|------------|------------|----------|-------------|-------------|
| Codigo de Conducta | Establecimiento del código de conducta                  | La organización cuenta formalmente con un código de conducta y este es publicado y fácil de entender.                                       | 56  | La organización cuenta con un Código de Conducta formal.   |            |            |          |             |             |
|                    |   |   | 57  | El Código de la empresa se desarrolló en consulta con sus empleados, en todos los niveles.   |            |            |          |             |             |
|                    |   |   | 58  | El Código proporciona una variedad de ejemplos prácticos de modo que los empleados puedan discernir fácilmente el significado de las disposiciones.  |            |            |          |             |             |
|                    | Sensibilización del código de conducta                  | Los empleados conocen el código de conducta.  | 59  | Se requiere que todos los empleados, incluida la alta gerencia firmen un reconocimiento de que han leído el código de conducta y comprenden sus disposiciones, obligaciones y responsabilidades. |            |            |          |             |             |
|                    |   |   | 60  | Se capacita periódicamente a todos los empleados en la aplicación del código de conducta.  |            |            |          |             |             |
|                    |   |   | 61  | El código de conducta es fácilmente accesible para todos los empleados.  |            |            |          |             |             |
|                    | Liderazgo y compromiso gerencial del código de conducta | Los miembros del equipo de alta dirección y los gerentes predicán con el ejemplo y muestran un comportamiento acorde al código de conducta. | 62  | Los gerentes muestran un comportamiento modelo que es consistente con las disposiciones del código de conducta.  |            |            |          |             |             |
|                    |   |   | 63  | Los gerentes toman las medidas adecuadas cuando los empleados infringen el código de conducta.   |            |            |          |             |             |
|                    |   |   | 64  | El código de conducta está disponible para que los stakeholders puedan familiarizarse con las reglas como por ejemplo, prohibir los regalos o el consumo de bebidas alcohólicas.                 |            |            |          |             |             |
|                    | Implementación del código de conducta                   | Existen mecanismos para aplicar las sanciones del código de conducta.   | 65  | Existen mecanismos adecuados e información de contacto disponible para que los empleados informen sobre presuntas infracciones del Código.   |            |            |          |             |             |
| 66                 |   |   | Existen procedimientos para investigar presuntas o presuntas infracciones del Código. |  |            |            |          |             |             |
| 67                 |   |   | Se investigan a fondo las infracciones del Código de Conducta.                        |  |            |            |          |             |             |

| Componente                  | Variable a Observar                               | Definición de Variable  | #   | Pregunta  | Coherencia | Relevancia | Claridad | Comentarios | Suficiencia |
|-----------------------------|---|---|---|---|------------|------------|----------|-------------|-------------|
| Gestión de Recursos Humanos | Remuneraciones y condiciones                      | Los empleados cuentan con condiciones de trabajo y con una remuneración acorde con sus funciones y responsabilidades. | 68  | Los niveles de remuneración de los empleados son comparables con los de otra empresa dentro del país.   |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 69  | Existe un plan de salud, vivienda y / o pensiones   |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 70  | Los empleados cuentan con condiciones adecuadas para realizar sus funciones.  |            |            |          |             |             |
|                             | Neutralidad y promoción de la integridad.         | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados.             | 71  | Se publican los criterios de selección de personal y se cumplen estrictamente para todas las vacantes.  |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 72  | Los criterios de selección consideran altos estándares éticos, conocimientos específicos del puesto y competencia técnica.  |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 73  | Los empleados conocen el proceso de selección de personal.  |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 74  | Existe un procedimiento para que los empleados cuestionen el resultado del proceso de selección.  |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 75  | Existe procedimientos de selección para garantizar la imparcialidad.  |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 76  | Se realizan controles externos a los nuevos reclutas como por ejemplo, controles policiales y de antecedentes, registros de empleo anteriores, referencias, etc.                                    |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 77  | Se verifican siempre las referencias y calificaciones de los postulantes.   |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 78  | Existe una política sobre los conflictos de intereses.  |            |            |          |             |             |
|                             | Procesos de capacitación y desarrollo profesional | La empresa proporciona formación para el desarrollo profesional estructurado, incluyendo una línea de carrera.        | 79  | Para los ascensos, se evalúa a los empleados considerando sus méritos y su voluntad de aceptar un nivel adecuado de responsabilidad, en prevención de la corrupción y la promoción de la integridad |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 80  | La empresa proporciona formación estructurada en el puesto de trabajo para que los empleados cubran todas sus competencias.   |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 81  | Los nuevos empleados reciben capacitación introductoria específica sobre los principios de integridad y el código de conducta de la organización.   |            |            |          |             |             |
|                             |   |   | 82  | La capacitación en el trabajo se encuentra estructurada y refuerza los principios de integridad.  |            |            |          |             |             |
| 83                          |   |   | Se evalúa periódicamente a los empleados para identificar oportunidades de reforzamiento en los principios de integridad. |   |            |            |          |             |             |
|                             |   | 84  | Se brinda capacitación en función de las necesidades del trabajo y del buen desempeño de las personas.                    |   |            |            |          |             |             |

| Componente                            | Variable a Observar                      | Definición de Variable  | #   | Pregunta  | Coherencia | Relevancia | Claridad | Comentarios | Suficiencia |  |
|---------------------------------------|--|---|-----|---|------------|------------|----------|-------------|-------------|--|
| Gestión de Recursos Humanos           | Gestión y evaluación del desempeño.      | La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño efectivos.   | 85  | La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 86  | El sistema de evaluación previene la subjetividad.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 87  | Se realizan evaluaciones de desempeño de manera regular.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 88  | El sistema de evaluación del desempeño se vincula con el código de conducta de la empresa.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 89  | La demostración de un alto nivel de integridad personal y profesional se refleja específicamente en el proceso de evaluación del desempeño.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 90  | Los empleados tienen la oportunidad de cuestionar su evaluación de desempeño.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 91  | Los gerentes asumen un papel activo en la gestión del desempeño de los empleados.   |            |            |          |             |             |  |
| Cultura Organizacional y Reputacional | Rol de la alta dirección.                | La alta dirección predica con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad en la cultura de la organización.                        | 92  | La alta dirección predica con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad y la justicia a través de su comportamiento.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 93  | La alta gerencia alienta, reconoce y recompensa a los empleados por identificar métodos mediante los cuales puede reducirse la falta de integridad y por sugerir mecanismos de control mejorados.                 |            |            |          |             |             |  |
|                                       | Mecanismos proactivos de mejora continua | Se promueve que los empleados participen en actividades de mejora continua.   | 94  | Se utilizan equipos especiales de proyectos para desarrollar estrategias para mejorar los niveles de integridad.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 95  | Se llevan a cabo actividades para medir el compromiso con la integridad, como encuestas a los empleados para recopilar comentarios y proporcionar sugerencias.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 96  | Hay mecanismos que permiten a los empleados contribuir, plantear, discutir y resolver cualquier problema cultural y / o moral que tenga un impacto en los esfuerzos de la gestión de la integridad de la empresa. |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 97  | Se utilizan las reuniones periódicas con el personal para comunicar los estándares de comportamiento esperados y resaltar casos de comportamiento meritorio.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       | Comunicación y divulgación interna.      | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad. | 98  | Los mecanismos de divulgación respetan los derechos de los empleados.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 99  | Se reconoce o recompensa a los empleados que, por su desempeño, demuestran los más altos niveles de integridad.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 100 | Se utilizan mecanismos de comunicación interna para discutir cuestiones éticas y de integridad.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 101 | Se discuten abiertamente los casos de falta de integridad.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       | Mecanismos de mejora.                    | Existen mecanismos para promover y alentar la mejora de la cultura organizacional y control de la reputación.                                 | 102 | Se toman medidas rápidas contra quienes no cumplen con los estándares de integridad.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 103 | Se alienta a los empleados de todos los niveles a identificar y denunciar las violaciones a la integridad.  |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 104 | Se premia a los empleados que se presentan a denunciar prácticas corruptas.   |            |            |          |             |             |  |
|                                       |  |   | 105 | Las sanciones por faltas a la integridad son suficientes para disuadir el comportamiento inadecuado.  |            |            |          |             |             |  |

## Apéndice E. Categorías de Calificación de Preguntas

| Aspectos           | Definición  | Clasificación               | Indicador   |
|--------------------|---|-----------------------------|---|
| <b>Suficiencia</b> | Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta. | 1 No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir la dimensión  |
|                    |   | 2. Bajo nivel               | Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total   |
|                    |   | 3. Moderado nivel           | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente  |
|                    |   | 4. Alto nivel               | Los ítems son suficientes   |
| <b>Coherencia</b>  | El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.           | 1 No cumple con el criterio | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión   |
|                    |   | 2. Bajo nivel               | El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión  |
|                    |   | 3. Moderado nivel           | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo  |
|                    |   | 4. Alto nivel               | El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo   |
| <b>Relevancia</b>  | El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                           | 1 No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión   |
|                    |   | 2. Bajo nivel               | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste   |
|                    |   | 3. Moderado nivel           | El ítem es relativamente importante   |
|                    |   | 4. Alto nivel               | El ítem es muy relevante y debe ser incluido  |
| <b>Claridad</b>    | El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.     | 1 No cumple con el criterio | El ítem no es claro   |
|                    |   | 2. Bajo nivel               | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o |
|                    |   | 3. Moderado nivel           | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem   |
|                    |   | 4. Alto nivel               | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada   |

## Apéndice F. Principios de Integridad Corporativa de Integrity Solutions

Tabla 21

*Principios de componentes de integridad corporativa Integrity Solutions.*

| Principio             | Concepto  |
|-----------------------|---|
| Trust                 | Customers and clients want to do business with a company that is trustworthy. When trust is at the core of a company, it is easy to recognize. People know they can rely on the character, ability and value provided, and they feel valued in every interaction.   |
| Quality               | A dedication to high quality standards across the board shows that the company is committed to standing behind what it does and delivering the value it promises. Companies that regularly put out shoddy work or provide inconsistent service are telling customers and would-be customers that they really do not care about them.  |
| Follow-through        | Trust is built on follow-through, on meeting your obligations and commitments as promised. Follow-through also means being transparent about potential problems that might affect the timing or the end-result. It may not be the best outcome, but you can salvage the relationship by being upfront and honest.   |
| Corporate Citizenship | As Deloitte notes, “Stakeholders today are taking an intense look at organizations’ impact on society, and their expectations for good corporate citizenship are rising.” It is not just customers who care. Employees are increasingly looking to work for companies that contribute positively to society. There’s even evidence of a direct correlation between CSR index ranking and profitability. |
| Value Creation        | Businesses are designed to create value, but in ethical companies, people view value creation in multiple ways — the company’s profitability is just one of those lenses. They also feel obligated to create value for customers and “do right” by them. As such, it becomes a mutual exchange of value, one that builds strong bonds of customer loyalty.  |
| Willingness to Change | Companies only change if there is a willingness to change and, specifically, a willingness to keep getting better. This starts with leaders who are willing to change and listen to other opinions. Getting feedback from team members and employees is the best way to understand different perspectives and improve the company for the future.   |
| Respect               | Last but not least is respect. Regardless of titles, ages, gender, race, positions or any other differences, everyone should be treated with respect. This goes for employees as well as the public at large.   |

*Nota.* Esta tabla muestra los principios de integridad corporativa de Integrity Solutions.

(<https://www.integritysolutions.com/>).

## Apéndice G. Principios de la Integridad de los Negocios de Momen R.

Tabla 22

*Principios de componentes de integridad de los negocios.*

| Principio    | Concepto   |
|--------------|--|
| Principle #1 | Recognize that customers/clients want to do business with a company they can trust; when trust is at the core of a company, it is easy to recognize. Trust defined is assured reliance on the character, ability, strength, or truth of a business.  |
| Principle #2 | For continuous improvement of a company, the leader of an organization must be willing to open up to ideas for betterment. Ask for opinions and feedback from both customers and team members and your company will continue to grow.  |
| Principle #3 | Regardless of the circumstances, do everything in your power to gain the trust of past customers and clients, particularly if something has gone awry. Do what you can to reclaim any lost business by honoring all commitments and obligations.   |
| Principle #4 | Re-evaluate all print materials including small business advertising, brochures and other business documents making sure they are clear, precise and professional; most important make sure they do not misrepresent or misinterpret.  |
| Principle #5 | Remain involved in community-related issues and activities thereby demonstrating that your business is a responsible community contributor. In other words, stay involved.   |
| Principle #6 | Take a hands-on approach in regard to accounting and record keeping, not only as a means of gaining a better feel for the progress of your company, but as a resource for any “questionable” activities; gaining control of accounting and record keeping allows you to end any dubious activities promptly. |
| Principle #7 | Treat others with the utmost of respect. Regardless of differences, positions, titles, ages, or other types of distinctions, always treat others with professional respect and courtesy.   |

*Nota.* Esta tabla muestra los principios de integridad corporativa propuesto por Momen R.

([https://www.streetdirectory.com/travel\\_guide/396/business\\_and\\_finance/the\\_7\\_principles\\_of\\_business\\_integrity.html](https://www.streetdirectory.com/travel_guide/396/business_and_finance/the_7_principles_of_business_integrity.html))

### Apéndice H. Análisis de Modelos de Integridad.

Tabla 23

*Matriz de componentes de los modelos de integridad.*

| Organismo o Institución   | Índice                            | Componentes Identificados en los Modelos de Integridad. |               |                                 |                           |                    |                             |   |
|---|-----------------------------------|---|---------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------|---|
|   |                                   | Liderazgo y Compromiso                                  | Transparencia | Mejora de Procesos y Resultados | Auditoría e Investigación | Código de Conducta | Gestión de Recursos Humanos | Cultura Organizacional y Reputación Corporativa |
| Secretaría de la Función Pública del gobierno de México                 | Integridad                        |   | X             |                                 | X                         | X                  | X                           | X   |
| Ministerio de Administraciones Públicas y Justicia del Gobierno Húngaro | Integridad a nivel organizaciones |   |               | X                               | X                         | X                  | X                           |   |
| IPI Index of Public Integrity   | Índice de Integridad              |   |               | X                               | X                         | X                  |                             | X   |
| OECD  | Integridad Publica                |   |               | X                               | X                         | X                  | X                           | X   |
| Instituto Global de Integridad Organizacional (GOII)                    | Integridad                        | X   | X             | X                               | X                         |                    | X                           |   |

*Nota.* Componentes Identificados de: Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5 del Capítulo II.

## Apéndice I. Lista de Expertos Validadores

Tabla 24

### Lista de expertos validadores

| Experto Validador              | Grado Académico | Formación y Ocupación   |
|--------------------------------|-----------------|---|
| Rolando Arellano Cueva         | Doctor          | Doctor de Estado en Ciencias de la Gestión, Universidad de Grenoble, Francia. Magíster en Administración de ESAN y Licenciado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es profesor contratado de tiempo parcial en el Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP.   |
| Luis del Carpio Castro         | Magíster        | DBA(c) Doctor of Business Administration y Master of Philosophy de la Maastricht School of Management, Países Bajos, Ph.D.(c) y Magíster en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudios de Posgrado en Marketing, ESAN, Perú. Economista por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Colloquium on Participant Centered Learning (Programa CPCL), Harvard Business School, Estados Unidos. Es profesor ordinario auxiliar del Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP.   |
| Carlos Alberto Fernández Gates | Magíster        | Abogado egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Máster en Derecho Comercial y Derecho Internacional por la Universidad de Buckingham, Inglaterra, graduado con mérito. Fue director a cargo del Área Legal Corporativa de la oficina de PricewaterhouseCoopers (PwC) Perú. Profesor en ESAN School of Business de los cursos de Derecho Corporativo Comparado y Corporate Compliance y columnista recurrente de Conexión ESAN. Miembro de la International Bar Association Interns Alumni y nominado Recommended Corporate Law Expert por Global Law Experts el 2014 y 2019.                                       |
| Daniel Guevara Sánchez         | Doctor          | Ph.D. y MA. en Psicología de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Máster Internacional en Liderazgo, Escuela de Alta Dirección y Administración EADA, España, Licenciado en Psicología y Educación con concentración en Psicología y Ciencias Religiosas de la Universidad Marcelino Champagnat, Perú. Colloquium on Participant Centered Learning. Part I-II. (CPCL), Harvard Business School, Estados Unidos. Certificate of Executive Education for Advanced Management in Information, Universidad de Miami, USA. Es profesor contratado de tiempo completo en el Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP. |

*Lista de expertos validadores (continuación)*

| Experto Validador          | Grado Académico | Formación y Ocupación  |
|----------------------------|-----------------|--|
| Julianna Ramírez Lozano    | Doctora         | Doctora en Comunicación Pública y Máster en Gestión de Empresas de Comunicación de la Universidad de Navarra, España. Magíster en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Diploma Internacional en Comunicación Corporativa de la Universidad ESAN, Perú. Licenciada en Comunicación de la Universidad de Lima. Es profesora ordinaria auxiliar del Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP.   |
| Marcelo Pimentel Bernal    | Doctor          | Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú. Doctor of Business Administration (DBA), Maastricht School of Management, Países Bajos. Magíster en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Máster Internacional en Liderazgo de la Escuela de Alta Dirección y Administración EADA Business School, España. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Lima, Perú. Es profesor de tiempo parcial en el Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP. |
| Daniel Vargas Fernández    | Magíster        | Director de la Oficina del GRI en Perú y profesor universitario en temas de gestión sostenible. Cuenta con un MBA con enfoque en estrategia y sostenibilidad de la Universidad de Erasmus en Holanda, y es Licenciado en Administración de empresas de la Universidad del Pacífico, Perú. Es profesor de tiempo completo con dedicación de tiempo parcial en el Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP.   |
| José Carlos Véliz Palomino | Magíster        | DBA (c) Gestión Estratégica DBA © con mención en Innovación y Educación Superior del programa de la Universidad del Consorcio (PUCP, UL, UP, UCH). Master of Business Administration -Maastrich School of Management. Maestría en Administración Estratégica de Empresas - Centrum PUCP. Experiencia en las áreas de administración, servicio al cliente, logística y educación. Profesor contratado de tiempo completo en el Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP.   |
| José Antonio Villagra      | Magíster        | Master in Public Administration and Management, Universiteit Antwerpen, Bélgica; y Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Perú. Posee un Diplomado en Políticas de Desarrollo, Universiteit Antwerpen, Bélgica. Bachiller en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Profesor contratado de tiempo parcial en el Departamento de Posgrado en Negocios - Centrum PUCP.  |

## Apéndice J. Comentarios Generales de Expertos Validadores

Tabla 25

*Comentarios generales de expertos validadores.*

| Experto Validador      | Componentes Validados                               | Resultados de los Comentarios de Resultados  |
|------------------------|---|--|
| Rolando Arellano Cueva | Liderazgo y Compromiso, Gestión de Recursos Humanos | Las preguntas revisadas en los componentes de Liderazgo y Compromiso y de Gestión de Recursos Humanos se corresponden con las variables y las dimensiones. Según el tipo de preguntas del cuestionario, se debe entender la investigación como orientada a brindar una visión interna de lo que dice la empresa, es decir, como un análisis de la cultura interna de la integridad corporativa. Sugirió dar al cuestionario una forma más breve, simple, práctica y legible, para que los encuestados tengan una mejor disposición para resolverlo.  |
| Luis del Carpio Castro | Mejora Continua de Procesos y Resultados            | El cuestionario está muy bien planteado. Brindó precisiones para mejorar algunas preguntas. Recomendó que los componentes deben estar respaldados en la revisión de la literatura, como la mejor defensa. Orientó en la precisión del concepto de integridad corporativa, sugiriendo incluir la idea de propósito, que es el impacto que la organización quiere producir, partiendo de su propio ser, resultado no necesariamente cuantificable o que deba medirse permanentemente, como lo exige la visión. También sugirió que la definición se refiera a los stakeholders en sentido positivo, esto es, a su crecimiento, desarrollo, en lugar de señalar que la organización debe evitar producirles perjuicio. En la primera variable del componente Mejora Continua de Procesos y Resultados, observó que los conceptos de modernización y desarrollo podrían implicar la idea de reforma o transformación, lo que no se reflejaba claramente en la definición del dicho componente, más vinculado a la mejora continua de procesos y resultados, es decir, a temas de gestión, de administración. Sugirió varias opciones, entre ellas la de plantear el componente en términos de mejora continua. La justificación de haber optado el grupo de investigación por el concepto de mejora continua, prescindiendo de la referencia a los procesos de reforma o transformación, radica en que el instrumento de autodiagnóstico propuesto se dirige principalmente a pequeñas y medianas empresas, mientras que los procesos de transformación y modernización corresponden más |

## Comentarios generales de expertos validadores (continuación).

| Experto Validador              | Componentes Validados  | Resultados de los Comentarios de Resultados   |
|--------------------------------|--|---|
| Luis del Carpio Castro         | Mejora Continua de Procesos y Resultados                       | bien a grandes empresas. Sobre la segunda variable, aconsejó incluir explícitamente a los empleados y proveedores, como stakeholders. Añadió que el componente bajo análisis, según la definición propuesta en el trabajo, vela por la mejora continua y, además, denota que la organización está cuidando su modelo de gestión de riesgo de integridad, viendo si se aleja o se acerca a su propósito. Sobre el sistema de calificación, recomendó una escala dicotómica como la más eficaz, sin perjuicio de que pueda elegirse otra opción, como la escala Likert. |
| Carlos Alberto Fernández Gates | Todos los 07 Componentes                                       | "En líneas generales considero que el documento es bastante completo y cubre todos los elementos esenciales, cumpliendo con el objetivo de ser una herramienta de control interno que permite a las empresas verificar el cumplimiento real de sus políticas de integridad."  |
| Daniel Guevara Sánchez         | Auditoría e Investigación Gestión de Recursos Humanos          | Recomendó no emplear muchos tecnicismos. Esto puede confundir y sesgar a los que estén haciendo el cuestionario. Se debe aclarar algunas preguntas y, si es necesario, dividir las. Orientó en la redacción de varias de las preguntas.   |
| Julianna Ramírez Lozano        | Transparencia, Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Validó cada una de las preguntas del componente "Cultura Organizacional y Reputación Corporativa" encontrando que todas ellas cumplían con las condiciones para ser incorporadas al cuestionario.   |
| Marcelo Pimentel Bernal        | Gestión de Recursos Humanos                                    | Expresó que el esquema de tener una política expresa, difundirla y luego auditarla es correcto. Comentó que la tesis sería solo para una visión interna de lo que dice la empresa, pero no sobre lo que hace. Recomendó enfocar la tesis como análisis de la cultura interna de integridad corporativa. Opinó que las preguntas corresponden bien a los puntos señalados. Solamente las acortaría, para que los encuestados no se desanimen y no quieran responder a un cuestionario largo.   |

## Comentarios generales de expertos validadores (continuación).

| Experto Validador          | Componentes Validados                             | Resultados de los Comentarios de Resultados  |
|----------------------------|---|--|
| Daniel Vargas Fernández    | Todos los componentes                             | Consideró muy buena la herramienta, que revisó en forma general. El profesor brindó orientación al grupo para afinar algunas preguntas.  |
| José Carlos Véliz Palomino | Todos los componentes                             | El cuestionario está bien planteado, pero es necesario que sea más breve. El profesor recomendó sobre la forma en que debieran ser precisadas y redactadas algunas preguntas. También orientó sobre la categorización de niveles, según las puntuaciones que obtengan las empresas como resultado de la autoevaluación.  |
| José Antonio Villagra      | Código de Conducta<br>Gestión de Recursos Humanos | En cuanto al componente Código de Conducta, consideró adecuadas las preguntas. Sobre la dimensión Gestión de Recursos Humanos, recomendó que las preguntas se vinculen más directamente al tema de integridad. Lo principal es el rol del líder, que modela, que es congruente entre lo que dice y lo que hace. También es crucial que el personal esté en condiciones de comprender cómo esa integridad se traduce en comportamientos que se asocian en la práctica con el valor de integridad a nivel organizacional, lo que debe evaluarse permanentemente. Así, los líderes son evaluados en función de cómo proyectan esos valores. Recomendó incluir el concepto de prácticas sistemáticas, pues no siempre hay procedimientos para todo, como se da mayormente en las medianas y pequeñas empresas, muchas de las cuales prosperan sin contar con ISO o procedimientos escritos. No se requiere documentar todo. Hay políticas implícitas. A las pequeñas empresas no se le puede exigir mucha formalidad. Una práctica sistemática no documentada debiera ser válida en un modelo de gestión. En estos casos, se evalúa con entrevistas, donde la pregunta podría ser si existe un procedimiento y/o una práctica sistemática. También aconsejó un cuestionario más simple y breve. Sugirió evitar el traslape del modelo con otros requerimientos de gestión que no son específicamente relacionados con integridad, es decir, que sí conversan con la integridad, pero son de gestión general de recursos humanos. Ejemplo de pregunta: La empresa tiene un sistema de gestión de desempeño que reconoce y premia a quienes muestran el mejor resultado en la evaluación de integridad. El requerimiento es que exista un procedimiento consensuado, implementado y efectivo. El sólo hecho de tener un procedimiento escrito no |

*Comentarios generales de expertos validadores (continuación).*

| Experto Validador     | Componentes Validados                          | Resultados de los Comentarios de Resultados  |
|-----------------------|--|--|
| José Antonio Villagra | Código de Conducta Gestión de Recursos Humanos | garantiza que se alcance el resultado esperado en el modelo. Lo que garantiza esto es la implementación práctica. Un consenso organizacional implícito bien implementado es mejor que un procedimiento escrito y que nadie lo aplique. |

*Nota.* Recuperado de correos electrónicos y entrevistas con los expertos validadores.

## Apéndice K. Herramienta Autodiagnóstica de Integridad Corporativa

### **Instrucciones: Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

El formulario de evaluación de nivel de integridad se centra en evaluar la capacidad de la empresa para identificar, prevenir y tomar acciones concretas en la lucha contra los actos de falta de integridad. El puntaje obtenido calificará de acuerdo con diferentes clasificaciones de nivel, siendo:

Nivel 1 - Nivel de excelencia, Capacidades completas de identificación, prevención y toma de acciones para luchar contra eventos de falta de integridad como en el Nivel 2 y además incluyen capacidades completas de sistema de gestión de riesgo. (Mínimo 95%)

Nivel 2 - Nivel adecuado: Capacidades completas de identificación, prevención y toma de acciones. Tiene una capacidad limitada en recursos, capacidad de diagnóstico limitada. (Mínimo 80%).

Nivel 3 - Capacidades intermedias de identificación, prevención y toma de acciones (limitado). (Mínimo 60%).

Nivel 4 - Capacidades básicas de identificación y prevención contra eventos de falta de integridad. Requiere soporte para elevar sus niveles de integridad. (Mínimo 50%).

Tenga en cuenta que el puntaje porcentual mínimo es una guía y debe ajustarse de acuerdo con los requisitos de la industria y región. De manera similar, los puntos de ponderación dependen de la extensión y la importancia de los componentes requeridos en esta región.

Este último se puede modificar en el archivo.

**Concepto de Integridad Corporativa:**

La integridad corporativa se define por el conjunto de características de las organizaciones que les permiten operar en función de la coherencia y consistencia que guardan entre su misión, visión, valores y propósito; y sus procesos, operaciones y productos, circunscribiéndose al marco normativo de convivencia con la sociedad y sus stakeholders, haciéndose así confiables, certeras y apreciadas.

**Formulario de Información General**

|   |  |
|---|--|
| País  |  |
| Nombre de la Empresa                                |  |
| Ubicación   |  |
| Accionista(s)                                       |  |
| Gerente (s)   |  |
| Persona de contacto                                 |  |
| Dirección   |  |
| Teléfono  |  |
| e-mail  |  |
| Página Web  |  |
| Número de Empleados                                 |  |
| Descripción del negocio de la empresa               |  |
| Facturación Anual (USD)                             |  |
|   |  |
| <b>Principales stakeholders (Grupos de Interés)</b> |  |
|   |  |

Evaluación realizada por:

Fecha y Firma:

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

|                        | Variable   | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |
|------------------------|--|---|----|--|---------------------|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|
| Liderazgo y Compromiso | Liderazgo y compromiso en los procesos de la organización. | El directorio y la alta gerencia promueven activamente y ejercen un rol visible en la generación de estrategias, procedimientos, etc. para generar y mantener un alto nivel de integridad dentro de la empresa. | 1  | La empresa cuenta con una política y/o estrategia de gestión de riesgo de falta de integridad bien articulada, como parte de su visión, misión, valores y metas. | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 2  | El directorio y/o la alta gerencia promueven políticas, estrategias, etc. de gestión de riesgo de falta de integridad.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 3  | El directorio y la alta gerencia ejercen y demuestran liderazgo y compromiso con la integridad ante los stakeholder internos y externos.                         | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 4  | Existen procedimientos para evaluar periódicamente la integridad de la empresa.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        | Imagen del líder   | La alta gerencia y el directorio lideran con el ejemplo y muestran un compromiso personal activo.   | 5  | Se difunde, dentro y fuera de la empresa, el compromiso del directorio y la alta gerencia con la integridad.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 6  | El líder transmite a los empleados y las partes interesadas valores, comportamientos deseados y objetivos a alcanzar.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 7  | El directorio y la alta gerencia atienden las denuncias de falta de integridad contempladas en el código de conducta.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 8  | Todos los niveles de gestión asumen un papel de liderazgo fuerte para promover la integridad y liderar con el ejemplo.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        | Selección y entrenamiento profesional de nuevos líderes.   | La integridad es un requisito indispensable en la selección de nuevos líderes y existen programas de formación que abordan temas de gestión para la prevención y detección de la falta de integridad.           | 9  | El proceso de selección de los puestos gerenciales tiene en cuenta la integridad personal.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                        |  |   | 10 | Los programas de formación internos abordan las responsabilidades de gestión para la prevención y detección de faltas de integridad.                             | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

|               | Variable  | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |
|---------------|---|---|----|--|---------------------|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|
| Transparencia | Publicación de políticas, normas, procedimientos.             | Se proporciona, a los stakeholders, información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para cumplir con las estrategias de integridad. | 11 | Existen procedimientos para informar a los stakeholders.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 12 | Se proporciona a los stakeholders información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para que puedan cumplir con sus responsabilidades ante la empresa. | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 13 | Existen mecanismos para informar sobre cambios en políticas, normas, decisiones, iniciativas y procedimientos a los stakeholders involucrados.                                 | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               | Herramientas para comunicar                                   | Existen herramientas accesibles de comunicación bidireccional con los stakeholders (proveedores, empleados, etc.).  | 14 | Existen herramientas de comunicación tales como centro de llamadas, centro de información, correo electrónico, redes sociales y página web.                                    | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 15 | Se simplifica y divulga la información más relevante sobre normas, políticas, estándares y prácticas.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 16 | Se valida con los stakeholders el mejor medio de comunicación para presentarles la información.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 17 | Existen procedimientos para gestionar los canales de comunicación.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               | Procesos de autoevaluación y mejora de la integridad          | Existen mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta de integridad en aras de mejorar el nivel de transparencia.                       | 18 | Se reportan, a las instancias correspondientes, los casos de desviaciones de las normas y/o procedimientos establecidos.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 19 | Se analiza si los casos de incumplimiento de las normas o procedimientos se deben a una falta de comunicación adecuada.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               | Mecanismos de rendición de cuentas y presentación de informes | Existen mecanismos para monitorear, evaluar y publicar los resultados del desempeño de las estrategias de gestión de la integridad.                           | 20 | Se dispone de mecanismos apropiados para monitorear y evaluar el desempeño de la empresa contra los estándares establecidos.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|               |   |   | 21 | Se pone a disposición del público los resultados del desempeño de la empresa, como, por ejemplo, el informe anual y el informe de sostenibilidad.                              | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

|  | Variable                           | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |
|--|------------------------------------|---|----|--|---------------------|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|
| Mejora Continua de Procesos y Resultados | Procesos de mejora continua.       | Existen procesos de carácter integral para promover la mejora continua.   | 22 | Existen procedimientos basados en normas e instrumentos internacionales (por ejemplo, ISO 31000, sobre gestión de riesgos, etc.) para la evaluación y mejora de los procesos.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 23 | Existen mecanismos de comunicación para garantizar que todos los empleados estén informados y tengan un fuerte sentido de propiedad con respecto al enfoque de mejora continua de procesos como, por ejemplo, la toma de conciencia por el personal sobre los procesos | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 24 | El programa de mejora continua de procesos es de carácter integral y aborda todas las áreas funcionales clave.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 25 | El programa de mejora continua es objeto de evaluación y medición por una instancia competente e independiente.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 26 | Existe el soporte adecuado para gestionar reformas sostenibles como, por ejemplo, un área dedicada y un comité de mejora de procesos.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  | Participación de los stakeholders. | Se alienta o permite la participación activa y continua de los stakeholders (empleados, proveedores, etc.) para proponer mejoras en los procesos. | 27 | Los empleados están comprometidos con el programa de mejora continua de procesos.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 28 | Se permite y se alienta la participación de los stakeholders externos (proveedores, clientes, etc.) en la mejora continua de procesos.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  | Desempeño y mediciones.            | Se cuenta con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos para garantizar la mejora continua.  | 29 | Se dispone de mecanismos de revisión del desempeño de los procesos.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 30 | Los procesos de mejora continua se activan cuando los procesos no cumplen con su desempeño.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                                    |   | 31 | Los procesos de la organización son comparables con los de otras empresas relacionadas.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

|  | Variable   | Concepto   | #  | Pregunta  | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |
|--|--|--|--|---|---------------------|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|
| Auditoría e Investigación para la promoción de la integridad | Gestión del riesgo en los procesos de auditoría. | Existen y se aplican procesos de evaluación de riesgos de falta de integridad.   | 32   | Se aplica de manera consistente un proceso integrado de gestión de riesgos en todas las áreas y en todos los niveles.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 33   | Existe un proceso de evaluación de riesgos que se ha desarrollado e implementado.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 34   | Los riesgos se identifican, evalúan, gestionan y comunican de forma eficaz.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 35   | Se capacita adecuadamente a los empleados responsables de la función de gestión de riesgo de falta de integridad.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  | Reportabilidad de casos irregulares.             | Existen mecanismos que permiten reportar irregularidades, con fines informativos, preventivos y de investigación. También existen mecanismos que permiten proteger al denunciante. | 36   | Se cuenta con políticas, reglamentación y procedimientos para facilitar la denuncia de irregularidades, y están ampliamente comunicados y disponibles para los empleados. | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 37   | Existen mecanismos para alentar y promover que los stakeholders más importantes identificados por la empresa denuncien casos de irregularidades.                          | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 38   | Es obligatorio reportar casos conocidos o sospechosos de irregularidades y los empleados son conscientes de esta obligación.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 39   | Si un empleado denuncia un caso de irregularidad, se protege su confidencialidad y se le protege contra represalias.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |  |  | 40   | Existe un tercero independiente autorizado para recibir quejas de represalias contra un empleado.   | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  | Procesos de investigación.                       | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.  | 41   | Existen procedimientos para atender las denuncias y los casos son investigados por un área o personal responsable.  | 1                   | 3              |                    |       |                        |               |       |
| 42   |  |  | Existen programas periódicos de entrenamiento para las personas y/o el área que investigan los casos de irregularidades. | 1   | 3                   |                |                    |       |                        |               |       |

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

|  | Variable                   | Concepto  | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3)  | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |
|--|----------------------------|---|---|---|--|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|
| Auditoría e Investigación para la promoción de la integridad | Procesos de investigación. | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades. | 43  | Se analizan los datos obtenidos de todas las investigaciones para identificar tendencias, vulnerabilidades y oportunidades de mejora.   | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                            |   | 44  | Cuando se sospecha de una falta de integridad grave, donde el empleado no pueda o se sienta limitado a hacer la denuncia interna, hay acceso a una autoridad de investigación independiente.      | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                            |   | 45  | Se desarrollan e implementan estrategias de prevención y entrenamiento para los empleados basadas en los hallazgos de las investigaciones.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  | Procesos de auditoría.     | Se desarrolla un plan de auditoría interna adecuada.                      | 46  | Se desarrolla un plan de auditoría interna sobre una base anual o cíclica.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                            |   | 47  | Las auditorías internas son realizadas por un equipo calificado e independiente de las áreas de investigaciones e inspecciones.   | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                            |   | 48  | Las auditorías internas proporcionan información independiente y basada en evidencia.   | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  |                            |   | 49  | Se desarrollan planes de acción correctivos, basados en los resultados de una auditoría interna.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|  | Codigo de Conducta         | Establecimiento del código de conducta.                                   | La organización cuenta formalmente con un código de conducta y este es publicado y fácil de entender. | 50  | La organización cuenta con un código de conducta formal.   | 1              | 3                  |       |                        |               |       |
|  |                            |   |   | 51  | El código de conducta de la empresa se desarrolló en consulta con sus empleados, en todos los niveles. | 1              | 3                  |       |                        |               |       |
| 52   |                            |   |   | El código de conducta proporciona una variedad de ejemplos prácticos de modo que los empleados puedan discernir fácilmente el sentido de las disposiciones.                                       | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
| Sensibilización del código de conducta.                      |                            | Los empleados conocen el código de conducta.                              | 53  | Se requiere que todos los empleados, incluida la alta gerencia, firmen un reconocimiento de que han leído el código de conducta y comprenden sus disposiciones, obligaciones y responsabilidades. | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

|                    | Variable  | Concepto  | #   | Pregunta   | Peso (min 0; max 3)  | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |
|--------------------|---|---|---|--|--|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|
| Codigo de Conducta | Sensibilización del código de conducta.                     | Los empleados conocen el código de conducta.  | 54  | El código de conducta es fácilmente accesible para todos los empleados.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    |   |   | 55  | Se capacita periódicamente a todos los empleados en la aplicación del código de conducta.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    | Liderazgo y compromiso gerencial con el código de conducta. | Los miembros del equipo de alta dirección y los gerentes predicán con el ejemplo y muestran un comportamiento acorde al código de conducta. | 56  | Los gerentes muestran un comportamiento modelo que es consistente con las disposiciones del código de conducta.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    |   |   | 57  | El código de conducta está disponible para que los stakeholders puedan familiarizarse con las reglas como por ejemplo reglamentos sobre aceptación de regalos o prohibición de consumo de bebidas alcohólicas. | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    |   |   | 58  | Los gerentes toman las medidas adecuadas cuando se infringe el código de conducta.   | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    | Implementación del código de conducta.                      | Existen mecanismos para aplicar las sanciones del código de conducta.   | 59  | Existen mecanismos adecuados para que los empleados informen sobre presuntas infracciones del código de conducta.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    |   |   | 60  | Existen procedimientos para investigar presuntas infracciones al código de conducta y aplicar las sanciones que correspondan.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
|                    | Gestión de Recursos Humanos                                 | Neutralidad y promoción de la integridad.   | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados. | 61   | Se publican los criterios de selección de personal y se cumplen estrictamente para todas las vacantes. | 1              | 3                  |       |                        |               |       |
| 62                 |   |   |   | Los criterios de selección consideran altos estándares éticos, conocimientos específicos del puesto y competencia técnica.   | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
| 63                 |   |   |   | Existen procedimientos que garantizan la imparcialidad durante la selección de personal.   | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |
| 64                 |   |   |   | Siempre se verifican las referencias y calificaciones de los postulantes.  | 1  | 3              |                    |       |                        |               |       |

| Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa |  |   |   |   |                |                    |       |                        | Puntuación                                 |       |  |
|--|--|---|---|---|----------------|--------------------|-------|------------------------|--|-------|--|
|  |  |   |   |   |                |                    |       |                        | 0 = No aplica / No cumple con el requisito |       |  |
|  |  |   |   |   |                |                    |       |                        | 1 = Cumple con el requisito mínimo         |       |  |
|  |  |   |   |   |                |                    |       |                        | 2 = Bueno                                  |       |  |
|  |  |   |   |   |                |                    |       |                        | 3 = Excelente                              |       |  |
| Variable   | Concepto   | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3)   | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje                              | Total |  |
| Gestión de Recursos Humanos                        | Neutralidad y promoción de la integridad.          | 65  | Para los ascensos, se evalúa a los empleados considerando sus méritos y su voluntad de aceptar un nivel adecuado de responsabilidad, en prevención de la corrupción y la promoción de la integridad | 1   | 3              |                    |       |                        |  |       |  |
|  |  | 66  | Existen políticas sobre conflictos de intereses de los empleados  | 1   | 3              |                    |       |                        |  |       |  |
|  | Procesos de capacitación y desarrollo profesional. | 67  | La empresa proporciona formación estructurada y periódica sobre los principios de integridad y código de conducta en la organización  | 1   | 3              |                    |       |                        |  |       |  |
|  |  | 68  | Se evalúa periódicamente a los empleados para identificar oportunidades de reforzamiento en los principios de integridad.   | 1   | 3              |                    |       |                        |  |       |  |
|  |  | 69  | Se brinda capacitaciones en función de las necesidades del trabajo.   | 1   | 3              |                    |       |                        |  |       |  |
|  | Gestión y evaluación del desempeño.                | La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño efectivos. | 70  | La empresa cuenta con un sistema, procedimientos, practica sistemática de evaluación del desempeño. | 1              | 3                  |       |                        |  |       |  |
|  |  |   | 71  | Los gerentes asumen un papel activo en la gestión del desempeño de los empleados.                   | 1              | 3                  |       |                        |  |       |  |
|  |  |   | 72  | El sistema de evaluación del desempeño se vincula con el código de conducta de la empresa.          | 1              | 3                  |       |                        |  |       |  |
|  |  |   | 73  | Los empleados tienen la oportunidad de observar su evaluación de desempeño.                         | 1              | 3                  |       |                        |  |       |  |

## Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa

**Puntuación**  
 0 = No aplica / No cumple con el requisito  
 1 = Cumple con el requisito mínimo  
 2 = Bueno  
 3 = Excelente

| Variable  | Concepto                                  | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3)   | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios | Nuevo Puntaje | Total |  |
|---|---|---|---|---|----------------|--------------------|-------|------------------------|---------------|-------|--|
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Rol de la alta dirección.                 | 74  | El directorio y la alta gerencia predicán con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad y la justicia a través de su comportamiento. | 1   | 3              |                    |       |                        |               |       |  |
|   |   | 75  | El directorio y la alta gerencia reconoce y recompensa a los empleados por sugerir mejoras en los mecanismos de control.                          | 1   | 3              |                    |       |                        |               |       |  |
|   | Mecanismos proactivos de mejora continua. | Se promueve que los empleados participen en el desarrollo de la cultura organizacional. Además, existen mecanismos para promover y alentar la mejora de la cultura organizacional y control de la reputación. | 76  | Se llevan a cabo actividades para medir el compromiso con la integridad como, por ejemplo, encuestas a los empleados.   | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   |   |   | 77  | Hay mecanismos que permiten a los empleados contribuir, plantear, discutir y resolver cualquier problema cultural y/o moral que tenga un impacto en los esfuerzos de la gestión de la integridad de la empresa. | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   |   |   | 78  | Se utilizan las reuniones periódicas con el personal para comunicar los estándares de comportamiento esperados y resaltar casos de comportamiento meritorio.  | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   |   |   | 79  | Se alienta a los empleados de todos los niveles a identificar y denunciar las faltas contra la integridad.  | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   |   |   | 80  | Se premia a los empleados que denuncian faltas de integridad.   | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   |   |   | 81  | Se toman medidas rápidas contra quienes no cumplen con los estándares de integridad.  | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   | Comunicación y divulgación interna.       | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad.   | 82  | Las sanciones por faltas de integridad son suficientes para disuadir el comportamiento inadecuado.  | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
|   |   |   | 83  | Se discuten abiertamente los casos de falta de integridad   | 1              | 3                  |       |                        |               |       |  |
| 84  |   |   | Se utilizan mecanismos de comunicación interna para discutir cuestiones éticas y de integridad.   | 1   | 3              |                    |       |                        |               |       |  |

| Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa |                                     |   |    |   |                     |                |                    |       | Puntuación   |               |       |
|--|-------------------------------------|---|----|---|---------------------|----------------|--------------------|-------|--|---------------|-------|
|  |                                     |   |    |   |                     |                |                    |       | 0 = No aplica / No cumple con el requisito<br>1 = Cumple con el requisito mínimo<br>2 = Bueno<br>3 = Excelente |               |       |
|  | Variable                            | Concepto  | #  | Pregunta  | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total | Acciones / Comentarios   | Nuevo Puntaje | Total |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa    | Comunicación y divulgación interna. | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad. | 85 | Los mecanismos de divulgación de casos de falta de integridad respetan los derechos de los empleados.           | 1                   | 3              |                    |       |  |               |       |
|  |                                     |   | 86 | Se reconoce o recompensa a los empleados que, por su desempeño, demuestran los más altos niveles de integridad. | 1                   | 3              |                    |       |  |               |       |
|  | Reputación Corporativa              | La organización mantiene identifica el nivel de buena reputación que mantiene con sus stakeholders.   | 87 | La empresa promueve y mantiene una reputación de integridad.  | 1                   | 3              |                    |       |  |               |       |
|  |                                     |   | 88 | Los empleados son conscientes y se sienten orgullosos de la reputación de la empresa.                           | 1                   | 3              |                    |       |  |               |       |
|  |                                     |   | 89 | Los stakeholders reconocen la empresa goza de buena reputación corporativa.                                     | 1                   | 3              |                    |       |  |               |       |

|         |      |  |         |         |
|---------|------|--|---------|---------|
| TOTAL   | max. |  | Puntaje |         |
| TOTAL % | 267  |  |         | Puntaje |
|         | 100% |  |         |         |

Apéndice L. Uso de Herramienta – Caso 1

| Empresa 1  |  |   |    |  |                     |                |                    |       |
|--|--|---|----|--|---------------------|----------------|--------------------|-------|
| Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa |  |   |    |  |                     |                |                    |       |
|  | Variable   | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
| Liderazgo y Compromiso                             | Liderazgo y compromiso en los procesos de la organización. | El directorio y la alta gerencia promueven activamente y ejercen un rol visible en la generación de estrategias, procedimientos, etc. para generar y mantener un alto nivel de integridad dentro de la empresa. | 1  | La empresa cuenta con una política y/o estrategia de gestión de riesgo de falta de integridad bien articulada, como parte de su visión, misión, valores y metas.               | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |   | 2  | El directorio y/o la alta gerencia promueven políticas, estrategias, etc. de gestión de riesgo de falta de integridad.   | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |   | 3  | El directorio y la alta gerencia ejercen y demuestran liderazgo y compromiso con la integridad ante los stakeholder internos y externos.                                       | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |   | 4  | Existen procedimientos para evaluar periódicamente la integridad de la empresa.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Imagen del líder   | La alta gerencia y el directorio lideran con el ejemplo y muestran un compromiso personal activo.   | 5  | Se difunde, dentro y fuera de la empresa, el compromiso del directorio y la alta gerencia con la integridad.   | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |   | 6  | El líder transmite a los empleados y las partes interesadas valores, comportamientos deseados y objetivos a alcanzar.  | 1                   | 3              | 3                  | 3     |
|  |  |   | 7  | El directorio y la alta gerencia atienden las denuncias de falta de integridad contempladas en el código de conducta.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |   | 8  | Todos los niveles de gestión asumen un papel de liderazgo fuerte para promover la integridad y liderar con el ejemplo.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Selección y entrenamiento profesional de nuevos líderes.   | La integridad es un requisito indispensable en la selección de nuevos líderes y existen programas de formación que abordan temas de gestión para la prevención y detección de la falta de integridad.           | 9  | El proceso de selección de los puestos gerenciales tiene en cuenta la integridad personal.   | 1                   | 3              | 3                  | 3     |
|  |  |   | 10 | Los programas de formación internos abordan las responsabilidades de gestión para la prevención y detección de faltas de integridad.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
| Transparencia                                      | Publicación de políticas, normas, procedimientos.          | Se proporciona, a los stakeholders, información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para cumplir con las estrategias de integridad.   | 11 | Existen procedimientos para informar a los stakeholders.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |   | 12 | Se proporciona a los stakeholders información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para que puedan cumplir con sus responsabilidades ante la empresa. | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |   | 13 | Existen mecanismos para informar sobre cambios en políticas, normas, decisiones, iniciativas y procedimientos a los stakeholders involucrados.                                 | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Herramientas para comunicar                                | Existen herramientas accesibles de comunicación bidireccional con los stakeholders (proveedores, empleados, etc.).  | 14 | Existen herramientas de comunicación tales como centro de llamadas, centro de información, correo electrónico, redes sociales y página web.                                    | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |   | 15 | Se simplifica y divulga la información más relevante sobre normas, políticas, estándares y prácticas.  | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |   | 16 | Se valida con los stakeholders el mejor medio de comunicación para presentarles la información.  | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |   | 17 | Existen procedimientos para gestionar los canales de comunicación.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Procesos de autoevaluación y                               | Existen mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta   | 18 | Se reportan, a las instancias correspondientes, los casos de desviaciones de las normas y/o procedimientos establecidos.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |

**Empresa 1**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|  | Variable  | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3)   | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
|--|---|---|----|--|---|----------------|--------------------|-------|
|  | mejora de la integridad                                       | de integridad en aras de mejorar el nivel de transparencia.   | 19 | Se analiza si los casos de incumplimiento de las normas o procedimientos se deben a una falta de comunicación adecuada.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Mecanismos de rendición de cuentas y presentación de informes | Existen mecanismos para monitorear, evaluar y publicar los resultados del desempeño de las estrategias de gestión de la integridad.               | 20 | Se dispone de mecanismos apropiados para monitorear y evaluar el desempeño de la empresa contra los estándares establecidos.   | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 21 | Se pone a disposición del público los resultados del desempeño de la empresa, como, por ejemplo, el informe anual y el informe de sostenibilidad.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
| Mejora Continua de Procesos y Resultados | Procesos de mejora continua.                                  | Existen procesos de carácter integral para promover la mejora continua.   | 22 | Existen procedimientos basados en normas e instrumentos internacionales (por ejemplo, ISO 31000, sobre gestión de riesgos, etc.) para la evaluación y mejora de los procesos.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 23 | Existen mecanismos de comunicación para garantizar que todos los empleados estén informados y tengan un fuerte sentido de propiedad con respecto al enfoque de mejora continua de procesos como, por ejemplo, la toma de conciencia por el | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 24 | El programa de mejora continua de procesos es de carácter integral y aborda todas las áreas funcionales clave.   | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 25 | El programa de mejora continua es objeto de evaluación y medición por una instancia competente e independiente.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 26 | Existe el soporte adecuado para gestionar reformas sostenibles como, por ejemplo, un área dedicada y un comité de mejora de procesos.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  | Participación de los stakeholders.                            | Se alienta o permite la participación activa y continua de los stakeholders (empleados, proveedores, etc.) para proponer mejoras en los procesos. | 27 | Los empleados están comprometidos con el programa de mejora continua de procesos.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 28 | Se permite y se alienta la participación de los stakeholders externos (proveedores, clientes, etc.) en la mejora continua de procesos.   | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Desempeño y mediciones.                                       | Se cuenta con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos para garantizar la mejora continua.  | 29 | Se dispone de mecanismos de revisión del desempeño de los procesos.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 30 | Los procesos de mejora continua se activan cuando los procesos no cumplen con su desempeño.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 31 | Los procesos de la organización son comparables con los de otras empresas relacionadas.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
| Promoción de la integridad               | Gestión del riesgo en los procesos de auditoría.              | Existen y se aplican procesos de evaluación de riesgos de falta de integridad.  | 32 | Se aplica de manera consistente un proceso integrado de gestión de riesgos en todas las áreas y en todos los niveles.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 33 | Existe un proceso de evaluación de riesgos que se ha desarrollado e implementado.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 34 | Los riesgos se identifican, evalúan, gestionan y comunican de forma eficaz.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 35 | Se capacita adecuadamente a los empleados responsables de la función de gestión de riesgo de falta de integridad.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   |    | 36   | Se cuenta con políticas, reglamentación y procedimientos para facilitar la denuncia de irregularidades, y están ampliamente comunicados y disponibles para los empleados. | 1              | 3                  | 1     |

**Empresa 1**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|  | Variable                             | Concepto   | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3)  | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |   |
|--|--------------------------------------|--|---|---|--|----------------|--------------------|-------|---|
| Auditoría e Investigación para la promoción de la integridad | Reportabilidad de casos irregulares. | Existen mecanismos que permiten reportar irregularidades, con fines informativos, preventivos y de investigación. También existen mecanismos que permiten proteger al denunciante. | 37  | Existen mecanismos para alentar y promover que los stakeholders más importantes identificados por la empresa denuncien casos de irregularidades.  | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
|  |                                      |  | 38  | Es obligatorio reportar casos conocidos o sospechosos de irregularidades y los empleados son conscientes de esta obligación.  | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
|  |                                      |  | 39  | Si un empleado denuncia un caso de irregularidad, se protege su confidencialidad y se le protege contra represalias.  | 1  | 3              | 2                  | 2     |   |
|  |                                      |  | 40  | Existe un tercero independiente autorizado para recibir quejas de represalias contra un empleado.   | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
|  | Procesos de investigación.           | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.  | 41  | Existen procedimientos para atender las denuncias y los casos son investigados por un área o personal responsable.  | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
|  |                                      |  | 42  | Existen programas periódicos de entrenamiento para las personas y/o el área que investigan los casos de irregularidades.  | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
| Auditoría e Investigación para la promoción de la integridad | Procesos de investigación.           | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.  | 43  | Se analizan los datos obtenidos de todas las investigaciones para identificar tendencias, vulnerabilidades y oportunidades de mejora.   | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
|  |                                      |  | 44  | Cuando se sospecha de una falta de integridad grave, donde el empleado no pueda o se sienta limitado a hacer la denuncia interna, hay acceso a una autoridad de investigación independiente.      | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
|  |                                      |  | 45  | Se desarrollan e implementan estrategias de prevención y entrenamiento para los empleados basadas en los hallazgos de las investigaciones.  | 1  | 3              | 0                  | 0     |   |
|  | Procesos de auditoría.               | Se desarrolla un plan de auditoría interna adecuada.   | 46  | Se desarrolla un plan de auditoría interna sobre una base anual o cíclica.  | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
|  |                                      |  | 47  | Las auditorías internas son realizadas por un equipo calificado e independiente de las áreas de investigaciones e inspecciones.   | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
|  |                                      |  | 48  | Las auditorías internas proporcionan información independiente y basada en evidencia.   | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
|  |                                      |  | 49  | Se desarrollan planes de acción correctivos, basados en los resultados de una auditoría interna.  | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
|  | Código de Conducta                   | Establecimiento del código de conducta.  | La organización cuenta formalmente con un código de conducta y este es publicado y fácil de entender. | 50  | La organización cuenta con un código de conducta formal.   | 1              | 3                  | 1     | 1 |
|  |                                      |  |   | 51  | El código de conducta de la empresa se desarrolló en consulta con sus empleados, en todos los niveles. | 1              | 3                  | 2     | 2 |
| 52   |                                      |  |   | El código de conducta proporciona una variedad de ejemplos prácticos de modo que los empleados puedan discernir fácilmente el sentido de las disposiciones.                                       | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
| Sensibilización del código de conducta.                      |                                      | Los empleados conocen el código de conducta.   | 53  | Se requiere que todos los empleados, incluida la alta gerencia, firmen un reconocimiento de que han leído el código de conducta y comprenden sus disposiciones, obligaciones y responsabilidades. | 1  | 3              | 1                  | 1     |   |
| Sensibilización del  | Los empleados conocen el             | 54   | El código de conducta es fácilmente accesible para todos los empleados.                               | 1   | 3  | 1              | 1                  |       |   |

**Empresa 1**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|                             | Variable  | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
|-----------------------------|---|---|--|--|---------------------|----------------|--------------------|-------|
| Codigo de Conducta          | código de conducta.   | código de conducta.   | 55   | Se capacita periódicamente a todos los empleados en la aplicación del código de conducta.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             | Liderazgo y compromiso gerencial con el código de conducta. | Los miembros del equipo de alta dirección y los gerentes predicán con el ejemplo y muestran un comportamiento acorde al código de conducta. | 56   | Los gerentes muestran un comportamiento modelo que es consistente con las disposiciones del código de conducta.  | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|                             |   |   | 57   | El código de conducta está disponible para que los stakeholders puedan familiarizarse con las reglas como por ejemplo reglamentos sobre aceptación de regalos o prohibición de consumo de bebidas alcohólicas. | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             |   |   | 58   | Los gerentes toman las medidas adecuadas cuando se infringe el código de conducta.   | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|                             | Implementación del código de conducta.                      | Existen mecanismos para aplicar las sanciones del código de conducta.   | 59   | Existen mecanismos adecuados para que los empleados informen sobre presuntas infracciones del código de conducta.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|                             |   |   | 60   | Existen procedimientos para investigar presuntas infracciones al código de conducta y aplicar las sanciones que correspondan.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
| Gestión de Recursos Humanos | Neutralidad y promoción de la integridad.                   | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados.                                   | 61   | Se publican los criterios de selección de personal y se cumplen estrictamente para todas las vacantes.   | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|                             |   |   | 62   | Los criterios de selección consideran altos estándares éticos, conocimientos específicos del puesto y competencia técnica.   | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|                             |   |   | 63   | Existen procedimientos que garantizan la imparcialidad durante la selección de personal.   | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|                             |   |   | 64   | Siempre se verifican las referencias y calificaciones de los postulantes.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
| Gestión de Recursos Humanos | Neutralidad y promoción de la integridad.                   | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados.                                   | 65   | Para los ascensos, se evalúa a los empleados considerando sus méritos y su voluntad de aceptar un nivel adecuado de responsabilidad, en prevención de la corrupción y la promoción de la integridad            | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             |   |   | 66   | Existen políticas sobre conflictos de intereses de los empleados   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             | Procesos de capacitación y desarrollo profesional.          | La empresa proporciona formación para el desarrollo profesional estructurado, incluyendo una línea de carrera.                              | 67   | La empresa proporciona formación estructurada y periódica sobre los principios de integridad y código de conducta en la organización   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             |   |   | 68   | Se evalúa periódicamente a los empleados para identificar oportunidades de reforzamiento en los principios de integridad.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             |   |   | 69   | Se brinda capacitaciones en función de las necesidades del trabajo.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|                             | Gestión y evaluación del desempeño.                         | La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño efectivos.   | 70   | La empresa cuenta con un sistema, procedimientos, practica sistemática de evaluación del desempeño.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|                             |   |   | 71   | Los gerentes asumen un papel activo en la gestión del desempeño de los empleados.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
| 72                          |   |   | El sistema de evaluación del desempeño se vincula con el código de conducta de la empresa. | 1  | 3                   | 2              | 2                  |       |

**Empresa 1**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|   | Variable  | Concepto  | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3)   | Puntaje Máximo  | Puntaje Calificado | Total |   |
|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|-------|---|
|   |   |   | 73  | Los empleados tienen la oportunidad de observar su evaluación de desempeño.   | 1   | 3   | 1                  | 1     |   |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Rol de la alta dirección.                       | El directorio y la alta gerencia predicen con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad en la cultura de la organización.  | 74  | El directorio y la alta gerencia predicen con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad y la justicia a través de su comportamiento.   | 1   | 3   | 2                  | 2     |   |
|   |   |   | 75  | El directorio y la alta gerencia reconoce y recompensa a los empleados por sugerir mejoras en los mecanismos de control.  | 1   | 3   | 2                  | 2     |   |
|   | Mecanismos proactivos de mejora continua.       | Se promueve que los empleados participen en el desarrollo de la cultura organizacional. Además, existen mecanismos para promover y alentar la mejora de la cultura organizacional y control de la reputación. | 76  | Se llevan a cabo actividades para medir el compromiso con la integridad como, por ejemplo, encuestas a los empleados.   | 1   | 3   | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 77  | Hay mecanismos que permiten a los empleados contribuir, plantear, discutir y resolver cualquier problema cultural y/o moral que tenga un impacto en los esfuerzos de la gestión de la integridad de la empresa. | 1   | 3   | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 78  | Se utilizan las reuniones periódicas con el personal para comunicar los estándares de comportamiento esperados y resaltar casos de comportamiento meritorio.  | 1   | 3   | 1                  | 1     |   |
|   |   |   | 79  | Se alienta a los empleados de todos los niveles a identificar y denunciar las faltas contra la integridad.  | 1   | 3   | 1                  | 1     |   |
|   |   |   | 80  | Se premia a los empleados que denuncian faltas de integridad.   | 1   | 3   | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 81  | Se toman medidas rápidas contra quienes no cumplen con los estándares de integridad.  | 1   | 3   | 1                  | 1     |   |
|   |   |   | 82  | Las sanciones por faltas de integridad son suficientes para disuadir el comportamiento inadecuado.  | 1   | 3   | 1                  | 1     |   |
|   |   |   | Comunicación y divulgación interna.   | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad.   | 83  | Se discuten abiertamente los casos de falta de integridad | 1                  | 3     | 2 |
|   | 84  | Se utilizan mecanismos de comunicación interna para discutir cuestiones éticas y de integridad.   |   |   | 1   | 3   | 2                  | 2     |   |
|   | Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Comunicación y divulgación interna.   | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad. | 85  | Los mecanismos de divulgación de casos de falta de integridad respetan los derechos de los empleados.           | 1   | 3                  | 1     | 1 |
|   |   |   |   | 86  | Se reconoce o recompensa a los empleados que, por su desempeño, demuestran los más altos niveles de integridad. | 1   | 3                  | 1     | 1 |
|   |   | Reputación Corporativa  | La organización mantiene identifica el nivel de buena reputación que mantiene con sus stakeholders.   | 87  | La empresa promueve y mantiene una reputación de integridad.  | 1   | 3                  | 1     | 1 |
| 88  |   |   |   | Los empleados son conscientes y se sienten orgullosos de la reputación de la empresa.   | 1   | 3   | 2                  | 2     |   |
| 89  |   |   |   | Los stakeholders reconocen la empresa goza de buena reputación corporativa.   | 1   | 3   | 2                  | 2     |   |

|         |      |  |     |
|---------|------|--|-----|
| TOTAL   | max. |  |     |
| TOTAL % | 267  |  | 94  |
|         | 100% |  | 35% |

Apéndice M. Uso de Herramienta – Caso 2

| <p style="text-align: center;">Empresa 2<br/>Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa</p> |  |   |    |  |                     |                |                    |       |
|---|--|---|----|--|---------------------|----------------|--------------------|-------|
|   | Variable   | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
| Liderazgo y Compromiso  | Liderazgo y compromiso en los procesos de la organización. | El directorio y la alta gerencia promueven activamente y ejercen un rol visible en la generación de estrategias, procedimientos, etc. para generar y mantener un alto nivel de integridad dentro de la empresa. | 1  | La empresa cuenta con una política y/o estrategia de gestión de riesgo de falta de integridad bien articulada, como parte de su visión, misión, valores y metas.               | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   |  |   | 2  | El directorio y/o la alta gerencia promueven políticas, estrategias, etc. de gestión de riesgo de falta de integridad.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   |  |   | 3  | El directorio y la alta gerencia ejercen y demuestran liderazgo y compromiso con la integridad ante los stakeholder internos y externos.                                       | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|   |  |   | 4  | Existen procedimientos para evaluar periódicamente la integridad de la empresa.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   | Imagen del líder   | La alta gerencia y el directorio lideran con el ejemplo y muestran un compromiso personal activo.   | 5  | Se difunde, dentro y fuera de la empresa, el compromiso del directorio y la alta gerencia con la integridad.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|   |  |   | 6  | El líder transmite a los empleados y las partes interesadas valores, comportamientos deseados y objetivos a alcanzar.  | 1                   | 3              | 3                  | 3     |
|   |  |   | 7  | El directorio y la alta gerencia atienden las denuncias de falta de integridad contempladas en el código de conducta.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   |  |   | 8  | Todos los niveles de gestión asumen un papel de liderazgo fuerte para promover la integridad y liderar con el ejemplo.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|   | Selección y entrenamiento profesional de nuevos líderes.   | La integridad es un requisito indispensable en la selección de nuevos líderes y existen programas de formación que abordan temas de gestión para la prevención y detección de la falta de integridad.           | 9  | El proceso de selección de los puestos gerenciales tiene en cuenta la integridad personal.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|   |  |   | 10 | Los programas de formación internos abordan las responsabilidades de gestión para la prevención y detección de faltas de integridad.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
| Transparencia   | Publicación de políticas, normas, procedimientos.          | Se proporciona, a los stakeholders, información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para cumplir con las estrategias de integridad.   | 11 | Existen procedimientos para informar a los stakeholders.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   |  |   | 12 | Se proporciona a los stakeholders información suficientemente precisa, coherente, accesible y fácil de usar para que puedan cumplir con sus responsabilidades ante la empresa. | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   |  |   | 13 | Existen mecanismos para informar sobre cambios en políticas, normas, decisiones, iniciativas y procedimientos a los stakeholders involucrados.                                 | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|   | Herramientas para comunicar                                | Existen herramientas accesibles de comunicación bidireccional con los stakeholders (proveedores, empleados, etc.).  | 14 | Existen herramientas de comunicación tales como centro de llamadas, centro de información, correo electrónico, redes sociales y página web.                                    | 1                   | 3              | 3                  | 3     |
|   |  |   | 15 | Se simplifica y divulga la información más relevante sobre normas, políticas, estándares y prácticas.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|   |  |   | 16 | Se valida con los stakeholders el mejor medio de comunicación para presentarles la información.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   |  |   | 17 | Existen procedimientos para gestionar los canales de comunicación.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|   | Procesos de autoevaluación y                               | Existen mecanismos para monitorear, evaluar e informar sobre casos de falta   | 18 | Se reportan, a las instancias correspondientes, los casos de desviaciones de las normas y/o procedimientos establecidos.   | 1                   | 3              | 1                  | 1     |

**Empresa 2**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|  | Variable  | Concepto  | #  | Pregunta   | Peso (min 0; max 3)   | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
|--|---|---|----|--|---|----------------|--------------------|-------|
|  | mejora de la integridad                                       | de integridad en aras de mejorar el nivel de transparencia.   | 19 | Se analiza si los casos de incumplimiento de las normas o procedimientos se deben a una falta de comunicación adecuada.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Mecanismos de rendición de cuentas y presentación de informes | Existen mecanismos para monitorear, evaluar y publicar los resultados del desempeño de las estrategias de gestión de la integridad.               | 20 | Se dispone de mecanismos apropiados para monitorear y evaluar el desempeño de la empresa contra los estándares establecidos.   | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 21 | Se pone a disposición del público los resultados del desempeño de la empresa, como, por ejemplo, el informe anual y el informe de sostenibilidad.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
| Mejora Continua de Procesos y Resultados | Procesos de mejora continua.                                  | Existen procesos de carácter integral para promover la mejora continua.   | 22 | Existen procedimientos basados en normas e instrumentos internacionales (por ejemplo, ISO 31000, sobre gestión de riesgos, etc.) para la evaluación y mejora de los procesos.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 23 | Existen mecanismos de comunicación para garantizar que todos los empleados estén informados y tengan un fuerte sentido de propiedad con respecto al enfoque de mejora continua de procesos como, por ejemplo, la toma de conciencia por el | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 24 | El programa de mejora continua de procesos es de carácter integral y aborda todas las áreas funcionales clave.   | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 25 | El programa de mejora continua es objeto de evaluación y medición por una instancia competente e independiente.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 26 | Existe el soporte adecuado para gestionar reformas sostenibles como, por ejemplo, un área dedicada y un comité de mejora de procesos.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  | Participación de los stakeholders.                            | Se alienta o permite la participación activa y continua de los stakeholders (empleados, proveedores, etc.) para proponer mejoras en los procesos. | 27 | Los empleados están comprometidos con el programa de mejora continua de procesos.  | 1   | 3              | 2                  | 2     |
|  |   |   | 28 | Se permite y se alienta la participación de los stakeholders externos (proveedores, clientes, etc.) en la mejora continua de procesos.   | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Desempeño y mediciones.                                       | Se cuenta con mecanismos de revisión del desempeño de los procesos para garantizar la mejora continua.  | 29 | Se dispone de mecanismos de revisión del desempeño de los procesos.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |
|  |   |   | 30 | Los procesos de mejora continua se activan cuando los procesos no cumplen con su desempeño.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 31 | Los procesos de la organización son comparables con los de otras empresas relacionadas.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
| Promoción de la integridad               | Gestión del riesgo en los procesos de auditoría.              | Existen y se aplican procesos de evaluación de riesgos de falta de integridad.  | 32 | Se aplica de manera consistente un proceso integrado de gestión de riesgos en todas las áreas y en todos los niveles.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 33 | Existe un proceso de evaluación de riesgos que se ha desarrollado e implementado.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 34 | Los riesgos se identifican, evalúan, gestionan y comunican de forma eficaz.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   | 35 | Se capacita adecuadamente a los empleados responsables de la función de gestión de riesgo de falta de integridad.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |
|  |   |   |    | 36   | Se cuenta con políticas, reglamentación y procedimientos para facilitar la denuncia de irregularidades, y están ampliamente comunicados y disponibles para los empleados. | 1              | 3                  | 0     |

**Empresa 2**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|  | Variable   | Concepto   | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3) | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |
|--|--|--|---|---|---------------------|----------------|--------------------|-------|
| Auditoría e Investigación para la promoción de la integridad | Reportabilidad de casos irregulares.   | Existen mecanismos que permiten reportar irregularidades, con fines informativos, preventivos y de investigación. También existen mecanismos que permiten proteger al denunciante. | 37  | Existen mecanismos para alentar y promover que los stakeholders más importantes identificados por la empresa denuncien casos de irregularidades.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  |  |  | 38  | Es obligatorio reportar casos conocidos o sospechosos de irregularidades y los empleados son conscientes de esta obligación.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |  | 39  | Si un empleado denuncia un caso de irregularidad, se protege su confidencialidad y se le protege contra represalias.  | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |  | 40  | Existe un tercero independiente autorizado para recibir quejas de represalias contra un empleado.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  | Procesos de investigación.   | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.  | 41  | Existen procedimientos para atender las denuncias y los casos son investigados por un área o personal responsable.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  |  |  | 42  | Existen programas periódicos de entrenamiento para las personas y/o el área que investigan los casos de irregularidades.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
| Auditoría e Investigación para la promoción de la integridad | Procesos de investigación.   | Existen políticas y estrategias para investigar casos de irregularidades.  | 43  | Se analizan los datos obtenidos de todas las investigaciones para identificar tendencias, vulnerabilidades y oportunidades de mejora.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  |  |  | 44  | Cuando se sospecha de una falta de integridad grave, donde el empleado no pueda o se sienta limitado a hacer la denuncia interna, hay acceso a una autoridad de investigación independiente.      | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  |  |  | 45  | Se desarrollan e implementan estrategias de prevención y entrenamiento para los empleados basadas en los hallazgos de las investigaciones.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  | Procesos de auditoría.   | Se desarrolla un plan de auditoría interna adecuada.   | 46  | Se desarrolla un plan de auditoría interna sobre una base anual o cíclica.  | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  |  |  | 47  | Las auditorías internas son realizadas por un equipo calificado e independiente de las áreas de investigaciones e inspecciones.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
|  |  |  | 48  | Las auditorías internas proporcionan información independiente y basada en evidencia.   | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
| 49   | Se desarrollan planes de acción correctivos, basados en los resultados de una auditoría interna. | 1  | 3   | 0   | 0                   |                |                    |       |
| Código de Conducta   | Establecimiento del código de conducta.  | La organización cuenta formalmente con un código de conducta y este es publicado y fácil de entender.  | 50  | La organización cuenta con un código de conducta formal.  | 1                   | 3              | 2                  | 2     |
|  |  |  | 51  | El código de conducta de la empresa se desarrolló en consulta con sus empleados, en todos los niveles.  | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  |  |  | 52  | El código de conducta proporciona una variedad de ejemplos prácticos de modo que los empleados puedan discernir fácilmente el sentido de las disposiciones.                                       | 1                   | 3              | 1                  | 1     |
|  | Sensibilización del código de conducta.  | Los empleados conocen el código de conducta.   | 53  | Se requiere que todos los empleados, incluida la alta gerencia, firmen un reconocimiento de que han leído el código de conducta y comprenden sus disposiciones, obligaciones y responsabilidades. | 1                   | 3              | 0                  | 0     |
| Sensibilización del  | Los empleados conocen el   | 54   | El código de conducta es fácilmente accesible para todos los empleados. | 1   | 3                   | 1              | 1                  |       |

**Empresa 2**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|                             | Variable  | Concepto  | #   | Pregunta   | Peso (min 0; max 3)  | Puntaje Máximo  | Puntaje Calificado | Total |   |
|-----------------------------|---|---|---|--|--|---|--------------------|-------|---|
| Codigo de Conducta          | código de conducta.   | código de conducta.   | 55  | Se capacita periódicamente a todos los empleados en la aplicación del código de conducta.  | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             | Liderazgo y compromiso gerencial con el código de conducta. | Los miembros del equipo de alta dirección y los gerentes predicán con el ejemplo y muestran un comportamiento acorde al código de conducta. | 56  | Los gerentes muestran un comportamiento modelo que es consistente con las disposiciones del código de conducta.  | 1  | 3   | 2                  | 2     |   |
|                             |   |   | 57  | El código de conducta está disponible para que los stakeholders puedan familiarizarse con las reglas como por ejemplo reglamentos sobre aceptación de regalos o prohibición de consumo de bebidas alcohólicas. | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             |   |   | 58  | Los gerentes toman las medidas adecuadas cuando se infringe el código de conducta.   | 1  | 3   | 1                  | 1     |   |
|                             |   |   | Implementación del código de conducta.  | Existen mecanismos para aplicar las sanciones del código de conducta.  | 59   | Existen mecanismos adecuados para que los empleados informen sobre presuntas infracciones del código de conducta. | 1                  | 3     | 0 |
|                             | 60  | Existen procedimientos para investigar presuntas infracciones al código de conducta y aplicar las sanciones que correspondan.               |   |  | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             | Gestión de Recursos Humanos                                 | Neutralidad y promoción de la integridad.   | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados. | 61   | Se publican los criterios de selección de personal y se cumplen estrictamente para todas las vacantes.                     | 1   | 3                  | 2     | 2 |
|                             |   |   |   | 62   | Los criterios de selección consideran altos estándares éticos, conocimientos específicos del puesto y competencia técnica. | 1   | 3                  | 1     | 1 |
|                             |   |   |   | 63   | Existen procedimientos que garantizan la imparcialidad durante la selección de personal.                                   | 1   | 3                  | 1     | 1 |
|                             |   |   |   | 64   | Siempre se verifican las referencias y calificaciones de los postulantes.  | 1   | 3                  | 2     | 2 |
| Gestión de Recursos Humanos | Neutralidad y promoción de la integridad.                   | Existen procedimientos para garantizar la adecuada selección, reclutamiento y promoción de los empleados.                                   | 65  | Para los ascensos, se evalúa a los empleados considerando sus méritos y su voluntad de aceptar un nivel adecuado de responsabilidad, en prevención de la corrupción y la promoción de la integridad            | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             |   |   | 66  | Existen políticas sobre conflictos de intereses de los empleados   | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             | Procesos de capacitación y desarrollo profesional.          | La empresa proporciona formación para el desarrollo profesional estructurado, incluyendo una línea de carrera.                              | 67  | La empresa proporciona formación estructurada y periódica sobre los principios de integridad y código de conducta en la organización   | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             |   |   | 68  | Se evalúa periódicamente a los empleados para identificar oportunidades de reforzamiento en los principios de integridad.  | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |
|                             |   |   | 69  | Se brinda capacitaciones en función de las necesidades del trabajo.  | 1  | 3   | 2                  | 2     |   |
|                             | Gestión y evaluación del desempeño.                         | La empresa cuenta con sistemas de evaluación del desempeño efectivos.   | 70  | La empresa cuenta con un sistema, procedimientos, practica sistemática de evaluación del desempeño.  | 1  | 3   | 1                  | 1     |   |
|                             |   |   | 71  | Los gerentes asumen un papel activo en la gestión del desempeño de los empleados.  | 1  | 3   | 2                  | 2     |   |
|                             |   |   | 72  | El sistema de evaluación del desempeño se vincula con el código de conducta de la empresa.   | 1  | 3   | 0                  | 0     |   |

**Empresa 2**  
**Formulario de Evaluación de Integridad Corporativa**

|   | Variable  | Concepto  | #   | Pregunta  | Peso (min 0; max 3)   | Puntaje Máximo | Puntaje Calificado | Total |   |
|---|---|---|---|---|---|----------------|--------------------|-------|---|
|   |   |   | 73  | Los empleados tienen la oportunidad de observar su evaluación de desempeño.   | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
| Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Rol de la alta dirección.                       | El directorio y la alta gerencia predicán con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad en la cultura de la organización.  | 74  | El directorio y la alta gerencia predicán con el ejemplo y demuestra su compromiso con la integridad y la justicia a través de su comportamiento.   | 1   | 3              | 2                  | 2     |   |
|   |   |   | 75  | El directorio y la alta gerencia reconoce y recompensa a los empleados por sugerir mejoras en los mecanismos de control.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   | Mecanismos proactivos de mejora continua.       | Se promueve que los empleados participen en el desarrollo de la cultura organizacional. Además, existen mecanismos para promover y alentar la mejora de la cultura organizacional y control de la reputación. | 76  | Se llevan a cabo actividades para medir el compromiso con la integridad como, por ejemplo, encuestas a los empleados.   | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 77  | Hay mecanismos que permiten a los empleados contribuir, plantear, discutir y resolver cualquier problema cultural y/o moral que tenga un impacto en los esfuerzos de la gestión de la integridad de la empresa. | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 78  | Se utilizan las reuniones periódicas con el personal para comunicar los estándares de comportamiento esperados y resaltar casos de comportamiento meritorio.  | 1   | 3              | 1                  | 1     |   |
|   |   |   | 79  | Se alienta a los empleados de todos los niveles a identificar y denunciar las faltas contra la integridad.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 80  | Se premia a los empleados que denuncian faltas de integridad.   | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 81  | Se toman medidas rápidas contra quienes no cumplen con los estándares de integridad.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   | Comunicación y divulgación interna.             | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad.   | 83  | Se discuten abiertamente los casos de falta de integridad   | 1   | 3              | 1                  | 1     |   |
|   |   |   | 84  | Se utilizan mecanismos de comunicación interna para discutir cuestiones éticas y de integridad.   | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   | Cultura Organizacional y Reputación Corporativa | Comunicación y divulgación interna.   | Se cuenta con mecanismos para divulgar casos de falta de integridad y se reconoce a los empleados que demuestran altos niveles de integridad. | 85  | Los mecanismos de divulgación de casos de falta de integridad respetan los derechos de los empleados.           | 1              | 3                  | 0     | 0 |
|   |   |   |   | 86  | Se reconoce o recompensa a los empleados que, por su desempeño, demuestran los más altos niveles de integridad. | 1              | 3                  | 0     | 0 |
| Reputación Corporativa                          |   | La organización mantiene identifica el nivel de buena reputación que mantiene con sus stakeholders.   | 87  | La empresa promueve y mantiene una reputación de integridad.  | 1   | 3              | 0                  | 0     |   |
|   |   |   | 88  | Los empleados son conscientes y se sienten orgullosos de la reputación de la empresa.   | 1   | 3              | 2                  | 2     |   |
|   |   |   | 89  | Los stakeholders reconocen la empresa goza de buena reputación corporativa.   | 1   | 3              | 2                  | 2     |   |

|         |             |     |
|---------|-------------|-----|
| TOTAL   | max.        | 51  |
| TOTAL % | 267<br>100% | 19% |