

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Propuesta de Indicador Compuesto de Integridad Corporativa

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Álvaro Hernán Ruiz Macías, Carnet de Extranjería: 001436793

Javier Eduardo Gamboa Balarezo, DNI: 70272842

Myriam Valérie Samaniego Trapp de Ekmekciu, DNI: 40606689

Rolando Jaime Rondón Aguilar, DNI: 15857752

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Percy Marquina Feldman

Luis Del Carpio Castro

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Santiago de Surco, junio de 2021

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra asesora, la Dra. Beatrice Avolio Alecchi, por su exigencia constante y motivación. Al profesor Leo Huberts de Vrije Universiteit Amsterdam, por compartir con nosotros su investigación sobre sistemas de integridad organizacional y corrupción, brindándonos una visión única sobre lo público y lo privado. Agradecemos a Alan Richter, por ser una de las principales referencias en esta investigación y por su retroalimentación para crear nuestra herramienta de diagnóstico de la integridad organizacional. Un agradecimiento especial a los expertos consultados, por su tiempo y dedicación, quienes con su sabiduría brindaron valiosas recomendaciones y dieron forma al resultado de esta investigación, así como, a las empresas que participaron en la aplicación del cuestionario, por su actitud de mejora y aporte al presente estudio. Agradecemos a CENTRUM-PUCP y Tulane University, por ser fuente de inspiración para la creación de conocimiento; a todos nuestros profesores por su paciencia y esfuerzo; y especialmente a nuestros compañeros del MBA Global XII, por el aprendizaje mutuo, crecimiento profesional y los momentos compartidos.

Dedicatorias

A mi esposa Andrea, por su paciencia, por su apoyo incondicional y por el sabor de su café que inspiró mis ideas en todas esas noches largas de trabajo intenso. A mis padres, Álvaro y Nubia, quienes forjaron mi determinación y sentido de la excelencia en todo, gracias por siempre.

Álvaro Hernán Ruiz Macías.

A nuestras familias, que son el motor que nos impulsa hacia adelante. A mi esposa, Karol y nuestro querido Milo, por su amor y paciencia incondicional.

Javier Eduardo Gamboa Balarezo.

A mi esposo Soni y a mis hijos Ilan, Chiara y Alessandro, por siempre alentarme a cumplir mis objetivos.

Myriam Valérie Samaniego Trapp.

A mi querida esposa Estela, por su gran soporte y comprensión, así como, a mis hijas Lesly y Astryd, que son el factor motivador para seguir superándome.

Rolando Jaime Rondón Aguilar.

Resumen Ejecutivo

Los casos de corrupción empresariales han sido un tema frecuente y delicado durante el último lustro sobre todo en Latinoamérica, que han impactado las instituciones públicas de más alto nivel inclusive. Es en este contexto que se identifica la necesidad de conocer qué tan íntegra es una corporación en el tiempo, para intentar evitar o reducir que ocurran casos como los indicados. Si bien la Integridad Corporativa es un concepto relativamente nuevo, que ha estado ganando relevancia en el ámbito mundial durante las dos últimas décadas, en el país no existían investigaciones que permitiesen medirlo. Esta investigación busca crear un Índice de Integridad Corporativa (IIC) que mediante las cinco dimensiones propuestas (i.e., liderazgo, entrenamiento ético, cultura organizacional, creación de valor compartido 2.0 e interrelación con instituciones y sus grupos de interés) permita diagnosticar en un momento dado del tiempo, el nivel de integridad con el que operan las diversas organizaciones (i.e., privadas o públicas) en el mundo. Para la creación del IIC, se aplicó la metodología de Construcción de Indicadores Compuestos propuesta por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) y se tomó como referencia para el dimensionamiento el modelo de Parámetros Globales de Ética e Integridad 2020 desarrollado por Dubinsky y Richter. Para una mayor robustez del IIC propuesto, la validación de contenido a través del juicio de expertos fue decisiva, en la que, mediante la opinión informada de personas con amplia trayectoria en el tópico, se obtuvo valiosa retroalimentación en cuanto a información, evidencia, juicios y valoraciones. Con el propósito de evidenciar el significado, utilidad y alcance de la herramienta IIC, se estableció su aplicación en siete empresas de diferentes sectores, rubros y tamaños y, para ello, se seleccionó a un ejecutivo representativo de alto nivel por cada una de las empresas. Finalmente, el análisis de los resultados de la aplicación de la herramienta IIC, evidencia aún más la relevancia de la integridad corporativa, lo cual se convierte en un tópico actual de alto interés para futuras investigaciones.

Palabras clave: integridad corporativa, corrupción, liderazgo, sostenibilidad, cultura organizacional, ética empresarial, valor compartido.

Abstract

Corporate corruption cases have been a frequent and delicate issue during the last five years, especially in Latin America, and have impacted public institutions at the highest level. It is in this context that the need to know how integral a corporation is over time is identified, in order to try to avoid or reduce the occurrence of cases such as those indicated. Although Corporate Integrity is a relatively new concept, which has been gaining relevance worldwide during the last two decades, there was no research in the country to measure it. This research seeks to create a Corporate Integrity Index (CII) that through the five proposed dimensions (i.e., leadership, ethical training, organizational culture, creation of shared value 2.0 and interrelation with institutions and stakeholders) allows to measure at a given moment in time, the level of integrity with which the various organizations (i.e., private or public) operate in the world. For the creation of the IIC, the Composite Indicator Construction methodology proposed by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2008) was applied and the Global Ethics and Integrity 2020 Parameters model developed by Dubinsky and Richter was taken as a reference for sizing. For greater robustness of the proposed IIC, content validation through expert judgment was decisive, in which, through the informed opinion of people with extensive experience in the topic, valuable feedback was obtained in terms of information, evidence, judgments and assessments. In order to demonstrate the meaning, usefulness and scope of the IIC tool, its application was established in seven companies of different sectors, industries and sizes and, for this purpose, a representative high-level executive was selected for each of the companies. Finally, the analysis of the results of the application of the IIC tool further evidences the relevance of corporate integrity, which becomes a current topic of high interest for future research.

Keywords: corporate integrity, corruption, leadership, sustainability, organizational culture, business ethics, shared value.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| Capítulo I: Introducción | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 2 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 5 |
| 1.3 Objetivo de la Investigación | 7 |
| 1.4 Importancia de la Investigación..... | 7 |
| 1.5 Naturaleza de la Investigación..... | 8 |
| 1.6 Definición de Términos | 9 |
| 1.7 Supuestos de la Investigación..... | 12 |
| 1.8 Limitaciones | 12 |
| 1.9 Delimitaciones | 12 |
| 1.10 Resumen del Capítulo..... | 13 |
| Capítulo II: Revisión de Literatura..... | 16 |
| 2.1 Mapa de la Literatura del Capítulo | 18 |
| 2.2 El Ambiente en el que se Desarrollan los Negocios..... | 20 |
| 2.2.1 Corrupción..... | 20 |
| 2.2.2 Brechas de desigualdad | 24 |
| 2.3 Definición de Integridad | 28 |
| 2.3.1 Evolución histórica y filosófica del concepto de integridad | 28 |
| 2.3.2 La perspectiva de coherencia y unidad | 29 |
| 2.3.3 La perspectiva normativa | 31 |
| 2.4 Gestión Corporativa del Bien Común | 33 |
| 2.4.1 La doctrina del bien común..... | 33 |

| | |
|--|------------|
| 2.4.2 Concepto de creación de valor compartido hacia la cultura regenerativa | 37 |
| 2.4.3 El verdadero liderazgo..... | 56 |
| 2.5 Marco Jurídico: Cumplimiento, Normas, Instrumentos y Estándares | 63 |
| 2.5.1 Marco jurídico-normativo peruano | 66 |
| 2.5.2 Instrumentos | 68 |
| 2.5.3 Estándares internacionales | 70 |
| 2.6 Buenas Prácticas | 74 |
| 2.6.1 Modelos de integridad corporativa..... | 75 |
| 2.6.2 Herramientas | 81 |
| 2.6.3 Mejores prácticas..... | 92 |
| 2.7 Resumen | 96 |
| 2.8 Conclusiones..... | 97 |
| Capítulo III: Metodología de la Investigación..... | 101 |
| 3.1 Construcción del Marco Teórico (Etapa 1) | 101 |
| 3.2 Selección de las Variables (Etapa 2) | 105 |
| 3.3 Normalización de los Datos (Etapa 3)..... | 106 |
| 3.4 Ponderación y Agregación (Etapa 4)..... | 108 |
| 3.5 Construcción del Indicador Compuesto (Etapa 5)..... | 110 |
| 3.6 Validación de Contenido (Etapa 6) | 110 |
| 3.7 Conclusiones..... | 111 |
| Capítulo IV: Propuesta de Índice de Integridad Corporativa (IIC)..... | 113 |
| 4.1 Construcción del Marco Teórico | 114 |
| 4.1.1 Descripción de la problemática | 115 |
| 4.1.2 Definición de integridad corporativa..... | 115 |
| 4.1.3 Determinación de las dimensiones de la integridad corporativa | 117 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.4 Criterios de selección de los indicadores subyacentes | 128 |
| 4.2 Selección de las Variables | 128 |
| 4.3 Normalización de Datos | 131 |
| 4.4 Ponderación y Agregación..... | 135 |
| 4.5 Construcción del Índice de Integridad Corporativa..... | 139 |
| 4.6 Simulación de Cálculo del IIC para una Organización | 141 |
| 4.7 Validación..... | 143 |
| 4.7.1 Selección de expertos | 143 |
| 4.7.2 Información para la validación de contenido por juicio de expertos | 145 |
| 4.7.3 Análisis de resultados de la validación de contenido por juicio de expertos | 146 |
| 4.7.4 Análisis de fiabilidad: Coeficiente alfa de Cronbach..... | 148 |
| 4.7.5 Retroalimentación | 148 |
| 4.8 Resumen del Capítulo..... | 151 |
| Capítulo V: Presentación y Análisis de los Resultados de la Aplicación del Índice | |
| de Integridad Corporativa (IIC) en las Organizaciones | 153 |
| 5.1 Aplicación de la Herramienta IIC a las Organizaciones..... | 154 |
| 5.2 Resultados de la Aplicación de la Herramienta IIC en Empresas | 156 |
| 5.3 Resultados del IIC por Dimensión y Componente | 167 |
| 5.3.1 Resultados de la dimensión Liderazgo (D_1)..... | 169 |
| 5.3.2 Resultados de la dimensión Entrenamiento Ético (D_2) | 170 |
| 5.3.3 Resultados de la dimensión Cultura organizacional (D_3)..... | 171 |
| 5.3.4 Resultados de la dimensión Creación de valor compartido 2.0 (D_4)..... | 173 |
| 5.3.5 Resultados de la dimensión Interrelación con grupos de interés (D_5)..... | 175 |
| 5.4 Análisis General de Resultados de Indicadores Individuales a Nivel de | |
| Componentes | 176 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones | 191 |
| 6.1.1 Conclusiones generales | 191 |
| 6.1.2 Conclusiones específicas | 193 |
| 6.2 Recomendaciones | 193 |
| 6.2.1 Recomendaciones generales | 193 |
| 6.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones | 196 |
| Referencias..... | 198 |
| Apéndice A: Cuadernillo para Validación de Contenido por Juicio de Expertos | 222 |
| A.1 Resumen de la Investigación | 223 |
| A.2 Objetivos de la Investigación | 224 |
| A.3 Metodología | 224 |
| A.4 Evaluación de la Definición de Integridad Corporativa | 226 |
| A.5 Evaluación del Contenido..... | 227 |
| A.6 Validación del Contenido de los Cuestionarios para Cada Componente | 238 |
| A.7 Valoración General de los Cuestionarios..... | 241 |
| A.8 Conclusiones de la Validación..... | 256 |
| A.9 Constancia Validación de Contenido por Juicio de Expertos..... | 256 |
| Apéndice B: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión | |
| Liderazgo (<i>D</i>₁)..... | 257 |
| Apéndice C: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión | |
| Entrenamiento Ético (<i>D</i>₂)..... | 259 |
| Apéndice D: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión | |
| Cultura Organizacional (<i>D</i>₃) | 262 |
| Apéndice E: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión | |
| Creación de Valor Compartido 2.0 (<i>D</i>₄)..... | 266 |

Apéndice F: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión

Interrelación con Grupos de Interés (*D₅*).....269



Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | <i>Diferencias entre la responsabilidad social empresarial y la creación de valor compartido</i> | 38 |
| Tabla 2 | <i>El Fundamento Social y sus Indicadores de Déficit</i> | 53 |
| Tabla 3 | <i>El Techo Ecológico y sus Indicadores de Exceso</i> | 54 |
| Tabla 4 | <i>Dispositivos Legales Vigentes más Relevantes Relativos a la Corrupción en Perú</i> | 68 |
| Tabla 5 | <i>Instrumentos Internacionales para la Medición de Actos de Corrupción</i> | 69 |
| Tabla 6 | <i>Principales Iniciativas de RSC de Anglo-American PLC</i> | 95 |
| Tabla 7 | <i>Análisis Comparativo de los Modelos y Conceptos para la Propuesta de las Dimensiones del IIC</i> | 117 |
| Tabla 8 | <i>Componentes por Dimensión del IIC</i> | 122 |
| Tabla 9 | <i>Niveles de Variable para Calcular el Índice de Integridad Corporativa</i> | 128 |
| Tabla 10 | <i>Aceptación de los Indicadores Subyacentes Considerando los Criterios de Selección de la OCDE (2010)</i> | 129 |
| Tabla 11 | <i>Aceptación de los Indicadores Subyacentes Considerando los Criterios de Selección de la OCDE (2010)</i> | 130 |
| Tabla 12 | <i>Pesos de Escala de Likert de Cinco Puntos</i> | 137 |
| Tabla 13 | <i>Simulación de Cálculo de los Indicadores del Componente 1 y de la Dimensión 1 del ICC</i> | 142 |
| Tabla 14 | <i>Perfiles de los Expertos Seleccionados</i> | 144 |
| Tabla 15 | <i>Perfil del Experto</i> | 145 |
| Tabla 16 | <i>Interpretación del Cálculo del CVC</i> | 146 |
| Tabla 17 | <i>Resultados de la Calificación de Expertos</i> | 147 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 18 | <i>Principales Comentarios Cualitativos de Expertos Consultados para el Proceso de Validación</i> | 149 |
| Tabla 19 | <i>Alfa de Cronbach: Análisis de la Consistencia o Confiabilidad de un Instrumento</i> | 150 |
| Tabla 20 | <i>Resultados de la Aplicación del Alfa de Cronbach a los Componentes de la Herramienta IIC</i> | 151 |
| Tabla 21 | <i>Equivalencia del Puntaje Obtenido en el IIC Asociado al Nivel de Progreso de integridad</i> | 153 |
| Tabla 22 | <i>Organizaciones Encuestadas</i> | 154 |
| Tabla 23 | <i>Total de Enunciados de la Herramienta IIC por Componente</i> | 155 |
| Tabla 24 | <i>Resultados del IIC por Empresa</i> | 156 |
| Tabla 25 | <i>Resultados de Cía. Minera Antamina</i> | 157 |
| Tabla 26 | <i>Resultados de SRK Consulting</i> | 160 |
| Tabla 27 | <i>Resultados de Laboratorios Lansier</i> | 161 |
| Tabla 28 | <i>Resultados de Minera Yanaquihua</i> | 163 |
| Tabla 29 | <i>Resultados de una Compañía de Servicios Internacional</i> | 164 |
| Tabla 30 | <i>Resultados de la Compañía de Servicios Local 1</i> | 165 |
| Tabla 31 | <i>Resultados de Compañía de Servicios Local 2</i> | 167 |
| Tabla 32 | <i>IIC de las Empresas Encuestadas por Dimensión y Componente</i> | 168 |
| Tabla 33 | <i>Resultados de la Dimensión Liderazgo</i> | 169 |
| Tabla 34 | <i>Resultados de la Dimensión Entrenamiento Ético</i> | 170 |
| Tabla 35 | <i>Resultados de la Dimensión Cultura Organizacional</i> | 172 |
| Tabla 36 | <i>Resultados de la Dimensión Creación de Valor Compartido 2.0</i> | 174 |
| Tabla 37 | <i>Resultados de la Dimensión Interrelación con Grupos de Interés</i> | 175 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Mapa de literatura. | 19 |
| <i>Figura 2.</i> Mapa de calor de la corrupción en el mundo. | 22 |
| <i>Figura 3.</i> Evolución del PBI per cápita relativo al de Estados Unidos (promedio regional). | 25 |
| <i>Figura 4.</i> Evolución del coeficiente GINI, promedio regional. | 26 |
| <i>Figura 5.</i> Dimensiones del desarrollo humano. | 26 |
| <i>Figura 6.</i> La posición del bien común entre diferentes visiones fragmentadas. | 36 |
| <i>Figura 7.</i> El modelo del sistema mundial IFF, reproducido por Hodgson (2011). | 41 |
| <i>Figura 8.</i> Diagrama del sistema de economía circular (Braungart y McDonough, 2002). | 42 |
| <i>Figura 9.</i> Creando una economía solidaria. | 44 |
| <i>Figura 10.</i> Cultura y economía de solidaridad. | 45 |
| <i>Figura 11.</i> Ocho principios de la economía regenerativa. | 48 |
| <i>Figura 12.</i> Más allá de la sostenibilidad: Diseño de culturas regenerativas. | 49 |
| <i>Figura 13.</i> La rosquilla: Una brújula del siglo XXI. | 52 |
| <i>Figura 14.</i> Transgresión de los dos límites de la rosquilla. | 56 |
| <i>Figura 15.</i> Relación entre la ética, el cumplimiento y el riesgo. | 65 |
| <i>Figura 16.</i> Ciclo del sistema de gestión de cumplimiento. | 77 |
| <i>Figura 17.</i> Cinco dimensiones de la integridad corporativa. | 80 |
| <i>Figura 18.</i> Marco general para un sistema de ética e integridad corporativa. | 83 |
| <i>Figura 19.</i> Medición de los niveles de los indicadores de referencia para cada categoría. ... | 85 |
| <i>Figura 20.</i> Modelo de una vivienda para la ética y la integridad de Dubisnky y Richter (2020). | 85 |
| <i>Figura 21.</i> Cuatro dimensiones para diagnosticar la confianza bajo el ENTS. | 92 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 22.</i> Metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa. | 102 |
| <i>Figura 23.</i> Representación jerárquica del IIC. | 123 |
| <i>Figura 24.</i> Intensidad de la escala de Likert de cinco puntos (de lo positivo a negativo)... | 131 |
| <i>Figura 25.</i> Diagrama para construcción del Índice de Integridad Corporativa. | 140 |
| <i>Figura 26.</i> Simulación de pasos de cálculo para obtener el IIC de una organización. | 141 |
| <i>Figura 27.</i> Información demográfica para las encuestas realizadas. | 156 |
| <i>Figura 28.</i> Dinámica de fortalecimiento de la gestión local. | 159 |
| <i>Figura A1.</i> Metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa. | 225 |
| <i>Figura A2.</i> Metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa. | 228 |
| <i>Figura A3.</i> Ejemplo de cuestionario. | 240 |
| <i>Figura B1.</i> Formato de cuestionario del componente Liderazgo ético (C_{11})..... | 257 |
| <i>Figura B2.</i> Formato de cuestionario del componente Confianza (C_{12}). | 258 |
| <i>Figura C1.</i> Formato de cuestionario del componente Código de ética y formación (C_{21})... | 259 |
| <i>Figura C2.</i> Formato de cuestionario del componente Recursos dedicados a la ética (C_{22})..... | 260 |
| <i>Figura C3.</i> Formato de cuestionario del componente Conflictos de interés (C_{23}). | 261 |
| <i>Figura D1.</i> Formato de cuestionario del componente Propósito de la organización (C_{31})... | 262 |
| <i>Figura D2.</i> Formato de cuestionario del componente Comunicación ética (C_{32}). | 263 |
| <i>Figura D3.</i> Formato de cuestionario del componente Disciplina y recompensas (C_{33}). | 264 |
| <i>Figura D4.</i> Formato de cuestionario del componente Denuncias e investigaciones (C_{34})... | 265 |
| <i>Figura E1.</i> Formato de cuestionario del componente Innovación sostenible (C_{41})..... | 266 |
| <i>Figura E2.</i> Formato de cuestionario del componente Legitimidad social (C_{42})..... | 267 |
| <i>Figura E3.</i> Formato de cuestionario del componente Responsabilidad ecológica (C_{43}). | 268 |
| <i>Figura F1.</i> Formato de cuestionario del componente Gestión de grupos de interés (C_{51})... | 269 |

Figura F2. Formato de cuestionario del componente Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C₅₂).....270



Capítulo I: Introducción

Uno de los grandes problemas en el contexto internacional es el nivel de corrupción existente en la mayoría de los países, lo cual, no solo interviene en el ámbito público, sino también en el privado. Cada vez más, las empresas deben lidiar con una competencia implacable que las lleva a soportar intensos niveles de presión para crear y mantener ventajas competitivas (Bartunek, 2002; Patsuris, 2002). Estas presiones influyen en: (a) las decisiones de la alta dirección, (b) las estrategias, (c) los objetivos y (d) las políticas adoptadas por las organizaciones (Carter y Borrus, 2005). Algunas consecuencias de estas decisiones, en los peores casos, son: violación de leyes, quiebra de empresas, pérdida de la confianza en la gestión organizacional por las partes interesadas, etc. (Merrit, 2004). En las últimas décadas, se han producido diversos escándalos como los de Enron, Global Crossing, Tyco, Worldcom y Parmalat, estimulando el debate creciente sobre las condiciones subyacentes que dispararon la aparición de estos fraudes financieros (Battista, Minà y Massimo, 2012).

Para hacer frente a este problema de gran envergadura, los gobiernos y entidades internacionales han redoblado esfuerzos para prevenir y luchar contra la corrupción tanto en el sector público como en el privado, publicando diversos documentos legales que sancionen con rigor dichos actos y buscan promover la integridad. Por ejemplo, en el ámbito local se promulgaron: el Decreto Supremo N°092-2017-PCM que, aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción; y el Decreto Supremo N°044-2018-PCM que, presenta el *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021*. Más recientemente, el Poder Ejecutivo publicó una normativa más estricta, el Decreto Legislativo N°1385 (2018) “que sanciona penalmente los actos de corrupción cometidos dentro del ámbito privado”. Por último, en enero del 2019 se aprobó el reglamento de la “Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional” (Ley 30424, 2016), el cual establece, precisa y desarrolla los

componentes, estándares y requisitos mínimos de los modelos de prevención que las personas jurídicas, de manera voluntaria, pueden implementar en su organización a fin de prevenir, identificar y mitigar los riesgos de cometer delitos a través de sus estructuras, así como, promover la integridad y transparencia en la gestión de las personas jurídicas. Como consecuencia, existe mayor presión sobre las empresas para que implementen mecanismos de gestión y cumplimiento que permitan prevenir riesgos y reducir la corrupción dentro de las organizaciones mediante el reforzamiento de la integridad corporativa.

Por otro lado, se debe indicar que, la integridad es percibida cada vez más como un componente clave para la sostenibilidad de una empresa y; para convencerse de ello, solo se requiere observar cómo las organizaciones aluden de manera casi sistemática a la integridad como un valor de la empresa (Garralda, 2016). Sin embargo, “el hecho de que muchas empresas incorporen en sus agendas este tema . . . no garantiza que sea suficiente” puesto que, es necesario además que, “en el centro de las personas y de las empresas se encuentre la noción de integridad” (Paladino, Debeljuh y Del Bosco, 2005, pp. 11-12).

A partir del contexto descrito, la presente investigación tiene como propósito proponer un indicador compuesto que permita a las organizaciones medir su nivel de integridad corporativa, aportando una definición general del concepto mismo y, describiendo sus dimensiones, de manera que, las organizaciones puedan diagnosticar su desempeño en la materia mediante el uso de una herramienta de autoevaluación. A continuación, se presenta y defiende el enfoque metodológico utilizado para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación; es decir, se presentan los antecedentes, el problema y la justificación del proyecto.

1.1 Antecedentes

Durante décadas las organizaciones se han enfocado en lograr un alto desempeño organizacional. En ese sentido, “la búsqueda de una alta integridad en las organizaciones es

probablemente un fenómeno un poco más reciente, pero se ha intensificado claramente en los últimos años” (Manzoni, 2012, p. 3). Diversos autores coincidieron en señalar que la integridad constituye un activo comercial (Koehn, 2005) o, incluso, “el mayor activo que puede tener una corporación” (Maak, 2008, p. 365). Además, se observa que el término *integridad* “goza actualmente de gran popularidad en las declaraciones de misión o valores de las empresas y se invoca con frecuencia en códigos de ética profesional o de conducta, inclusive se encuentra en los principales anuncios publicitarios de diferentes compañías” (Becker, 2009, p. 79). Más aún, “la integridad funciona como un ideal moral al que un negocio debe aspirar para servir a la sociedad en su conjunto” (Becker, 2009, p. 80). Para Audi y Murphy (2006), la integridad es “posiblemente el rasgo moralmente deseable más comúnmente citado” (p. 3). De ahí que, la integridad aparece como un término fuertemente asociado con la ética; sin embargo, “no tiene las mismas connotaciones negativas que la ética tiene para muchas personas; tampoco tiene los matices de moralizar que el término moralidad a menudo tiene” (De George, 1993, pp. 5-6).

Para entender las raíces del concepto de integridad, es necesario remontarse a la antigüedad y a la concepción clásica de la ética y de la virtud. La filosofía aristotélica definió a la *virtud* como “una cualidad o excelencia que hace que una cosa sea buena de acuerdo con su naturaleza. Las virtudes morales (versus las virtudes intelectuales) son aquellas cualidades que hacen que una persona sea moral o éticamente excelente” (Wittmer y O’Brien, 2014, p. 263). Sin embargo, según Bauman (2013), “Aristóteles no contempló a la integridad como una virtud como el coraje, la honestidad, la templanza o la prudencia” (p. 415), mientras que algunos filósofos romanos como Cicerón, sí desarrollaron a la integridad como un concepto moral.

Pese a lo anterior, Aristóteles introdujo los cimientos de un concepto esencial para el entendimiento de la integridad, conocido como el término *sindéresis* que, procede del griego

syntereo que, significa observar, vigilar atentamente (Trigo, 2010). En el siglo XIII, este concepto fue retomado por Santo Tomás de Aquino para ser integrado no solo como parte de la doctrina en la teología cristiana, sino además para la formulación de una de sus obras maestras, el Tratado de la Ley en General. En dicha obra, el filósofo planteó que la ley hace buenos a los hombres, no como una sentencia, sino como un resultado de la observación repetida de las leyes (justas) que, velan por los intereses de unos sin afectar los derechos de otros (Morandín, 2015). Más recientemente, Hervada (1987) definió a la *sindéresis* como “la capacidad que tiene el hombre de aplicar su razón práctica en virtud de obrar con prudencia confiriéndole sentido a la ley natural y a la ley de los hombres” (p. 160).

El enfoque aristotélico es clave para entender el concepto de integridad. Para Aristóteles, la sociedad humana es una precondition para el desarrollo de las virtudes, puesto que, “un ermitaño es incapaz de actuar virtuosamente (Brown, 2006, p. 12). El bien y la excelencia se identifican siempre con la felicidad, vista como el fin último del hombre (Bosch y Cavalotti, 2016). Aristóteles también explicó que, “no actuamos correctamente porque tenemos una virtud o excelencia, sino que las tenemos porque hemos actuado correctamente” (Manzoni, 2012, p. 4). Desde otro punto de vista acerca de la integridad, Paladino et al. (2005) señalaron que, esta “apela a lo más profundo de la conciencia e impulsa a actuar en consecuencia con ella” (p. 12). Es por ello que, “quienes desean lo bueno porque es bueno – no solo cuando es placentero, ni porque es útil– demuestran que tienen por fin el bien como tal; [en tal caso,] habrá integridad en cualquier circunstancia” (Bosch y Cavallotti, 2016, p. 62).

Este planteamiento puede ser trasladado al ámbito organizacional. En ese sentido, Paladino et al. (2005) señalaron que, existen “algunas técnicas de dirección en las que subyace la búsqueda de integridad como factor clave para el desarrollo de la empresa, como los códigos de conducta, la calidad total y la responsabilidad de la empresa” (p. 26). En la

misma línea, Bosch y Cavallotti (2016) mencionaron que, la responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés) “es en realidad una tendencia a buscar una buena definición de la integridad corporativa” (pp. 53-54), toda vez que, “la responsabilidad social de la empresa y otras expresiones similares manifiestan una misma preocupación: que la actividad de las empresas responda con toda su capacidad a las necesidades de las personas involucradas” (Paladino et al., 2005, p. 11). El problema es que, como bien lo señalaron Paladino et al. (2005), “detrás de esta postura lo que subyace es una visión normativista de la ética, que la reduce a una de sus dimensiones: las normas, desgajándolas del logro de los bienes humanos y del desarrollo de las virtudes” (p. 27).

Complementando, según Hartman y Werhane (2012), las cuestiones éticas han sido parte de las decisiones empresariales desde tiempos inmemoriales, pero solo recientemente algunos académicos y líderes empresariales han comenzado a pensar sistemáticamente cómo integrar la toma de decisiones éticas en la estrategia de la gestión empresarial. Existe la necesidad de plantear modelos de gestión de integridad corporativa que incorporen un cambio en el concepto de prosperidad en el que no solo se valore el crecimiento económico, sino que, además sirva como referencia para que los individuos y las organizaciones orienten sus acciones de forma colaborativa hacia una creación de valor compartido sostenible. Es de esperar que, las empresas que sepan capitalizar estas estrategias, no solo serán menos vulnerables a los riesgos inherentes, sino que, además estarán mejor preparadas para afrontar los diferentes desafíos y dilemas éticos que surjan.

1.2 Planteamiento del Problema

La integridad es un concepto que ha cobrado mayor relevancia en los últimos años a raíz de los múltiples escándalos de corrupción de trascendencia global acontecidos especialmente en el mundo de los negocios. En efecto, la caída de la reputación y valor de empresas “que eran altamente confiables de acuerdo con los estándares con que suele

valorarse el desempeño social de las compañías . . . ha puesto en evidencia la necesidad de volver a analizar los fundamentos éticos de la actividad empresarial” (Paladino et al., 2005, pp. 10-11). A la vez, denota la importancia de implementar nuevos modelos de gestión empresarial que, puedan luchar contra este flagelo de manera más efectiva.

De ahí que, “la sociedad parece ir descubriendo paulatinamente la importancia de la integridad, al menos por los problemas reales que plantea su ausencia” (Paladino et al., 2005, pp. 15-16). Además, se observa que, la promoción de la integridad y de la ética empresarial ya es un objetivo en diversas empresas. Al respecto, luego del examen de 80 declaraciones de ética ejemplares, Murphy (1998) señaló que, la integridad era el valor mencionado con mayor frecuencia. La cuestión es que la integridad es un concepto que, a pesar de recurrentes apelaciones tanto en la literatura científica como en el día a día empresarial, aparece a menudo como una noción imprecisa y poco clara. Pese a que, “la literatura científica de los últimos veinte años en el ámbito de la ética empresarial destaca la importancia de la integridad en las personas y en las organizaciones” (Bosch y Cavallotti, 2006, p. 52), no existe aún una definición generalmente aceptada de la misma. El término integridad es usado con frecuencia para representar una amplia variedad de ideas y a menudo se superpone con otros términos como la ética, moral, conciencia, honestidad o confiabilidad.

Considerando lo anteriormente expuesto, como problema de investigación se plantea la necesidad de que las organizaciones cuenten con una herramienta que permita diagnosticar la integridad corporativa, de tal forma que, mediante un sistema de gestión empresarial que, no sea estrictamente normativo, se busque promover la integridad como valor intrínseco de la organización. Para ello, resulta fundamental en primer lugar, definir la noción de integridad corporativa, identificando cuáles son las dimensiones que la componen. Parece evidente que, “si la integridad estuviera mejor definida podría tener mayor fuerza como valor moral efectivo” (Bosch y Cavallotti, 2016, p. 55). En segundo lugar, se propone analizar

separadamente cada una de estas dimensiones de manera que, se puedan extraer atributos o variables relevantes que sean medibles a efectos de diagnosticar el desempeño de las organizaciones en torno a la integridad corporativa. Por último, se busca afianzar el concepto de integridad corporativa bajo una visión holística, instrumentalizando todas las variables identificadas en una herramienta de medición. Se pretende que, dicha herramienta sirva como referencia para que las organizaciones puedan medir periódicamente su integridad, cuyo resultado constituya un indicador compuesto de gestión, que sea tan relevante como sus indicadores financieros, impulsando a la organización a dar un “salto transformacional” que la lleve incluso a replantear su modelo de negocio, hacia otras formas de capitalismo más conscientes y regenerativas y que reformulen el significado de la prosperidad, hacia un bienestar común más allá de lo económico.

1.3 Objetivo de la Investigación

Objetivo general. La presente investigación tiene como propósito proponer una definición y proveer una completa herramienta de diagnóstico de la integridad corporativa mediante un Índice de Integridad Corporativa (IIC) que posea un carácter versátil y dinámico para su aplicación en diferentes ámbitos.

Objetivos específicos. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Presentar una definición del concepto de integridad corporativa;
2. Identificar las dimensiones que componen la integridad corporativa y cómo estas se relacionan entre sí;
3. Diseñar un indicador compuesto que permita diagnosticar la integridad corporativa de las organizaciones; y
4. Validar el indicador compuesto mediante la opinión de expertos, para confirmar la relevancia de las dimensiones que componen la integridad corporativa y su aplicabilidad en las organizaciones como herramienta de diagnóstico.

1.4 Importancia de la Investigación

La importancia de este estudio radica en la necesidad que tienen las organizaciones de contar con una herramienta de diagnóstico de la integridad corporativa que, les permita luchar contra la corrupción de manera más efectiva. En ese sentido, se espera que este estudio sea un importante aporte al conocimiento y que dote a las organizaciones de un instrumento de referencia que, les permita promover la integridad como valor intrínseco y parte de la cultura empresarial, aportando una definición general del concepto mismo de integridad corporativa. Además, se busca describir con detalle cada una de las dimensiones que componen la integridad corporativa de manera que su desempeño pueda ser diagnosticado. Dicho resultado puede constituir el punto de partida que permitirá a las empresas tomar la decisión de construir e implementar un sistema de gestión de integridad corporativa dinámico, que persiga el bien común y la creación de valor compartido de manera sostenible.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito exploratorio toda vez que, intenta generar conocimiento que permita a las empresas, a partir de diferentes definiciones y conceptos, promover la integridad como valor intrínseco en las organizaciones, aumentando la conciencia sobre la importancia de medir de manera holística aspectos tan complejos como: (a) el liderazgo; (b) la confianza; (c) la creación de valor compartido alineado con las expectativas de los grupos de interés; (d) el nivel de preparación para afrontar conflictos de interés y, cómo estos aspectos llegan a afectar la cultura de una organización. Para desarrollar el presente estudio, se utilizó un enfoque cualitativo inductivo para diseñar y validar una herramienta de diagnóstico de la integridad corporativa que pueda ser aplicada a las organizaciones.

El estudio recurrió a una profunda revisión bibliográfica en la que se presentan las múltiples acepciones del concepto de integridad, instrumentos, marcos normativos, modelos y buenas prácticas, con el propósito de concebir una definición propia y completa de la

integridad corporativa que, permita destacar las dimensiones que la componen. Mediante técnicas de recolección de información, se buscó contrastar diferentes visiones que permitan validar todas las variables que componen la propuesta de indicador compuesto para un diagnóstico con visión holística y actualizada de la integridad corporativa. Se espera que, tras la consolidación del indicador compuesto aplicando la retroalimentación arrojada por la validación de los expertos, se tenga a disposición de las empresas una herramienta que permita diagnosticar la integridad corporativa con una visión de 360 grados y que los resultados así obtenidos constituyan un insumo clave para replantear sistemas de gestión, de cara a retos tan relevantes para la humanidad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por las Naciones Unidas.

1.6 Definición de Términos

Los términos del estudio que tienen relación directa con la presente investigación son los siguientes:

Bien común. Según Rivera y Malaver (2011), el término *bien común* es “una de esas nociones simples que no admiten, propiamente hablando, una definición. Sin embargo, es posible y necesario tenerla” (p. 6). En ese sentido, se consideró como la definición más apropiada para la presente tesis, la de Crosby y Bryson (2005): “El bien común es un régimen actual o potencial de mutuo beneficio producido a través del cuidadoso análisis de los *stakeholders*” (p. 158).

Buen gobierno corporativo. Uno de los conceptos de un buen gobierno corporativo es que este fortalece las relaciones de una empresa con sus grupos de interés y en donde los inversionistas, particularmente extranjeros, aprecian que una compañía posea una alta calificación del buen gobierno corporativo, según la gerente de Legal y de Compliance de AFP Integra al año 2013, Daphne Zagal (“El Buen Gobierno Corporativo,” 2013).

Creación de valor compartido. Corresponde al esfuerzo realizado por las organizaciones para generar un beneficio mutuo con sus grupos de interés, desde una triple visión (i.e., social, medioambiental y económica). En otras palabras, las organizaciones deben buscar maximizar las actividades que generen valor y minimizar aquellas que impacten negativamente a sus stakeholders (Fuertes, 2016). Son las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social (Porter y Kramer, 2011).

Conflicto de interés. Según Argandoña (2004), es un problema ético y merece especial atención “desde el punto de vista legal como del de la ética aplicada a las organizaciones y profesiones” (p. ii). En ese sentido, se consideró la definición general que, fue propuesta por Boatright (como se citó en Argandoña, 2004):

Tiene lugar en cualquier situación en que un interés interfiere, o puede interferir, con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, siempre que aquella persona, organización o institución tengan una obligación (legal, convencional o fiduciaria) de actuar con el interés de la otra parte. (p. 3)

Corrupción. Es una forma de cometer delitos; lo cual incluye una amplia gama de conductas, funciones y contextos; engloba una conducta delictiva, de raíz histórica y expresión político social, cuyo punto neurálgico es el uso desviado del poder público. La corrupción como conjunto de comportamientos inducidos, crea un estado particular de funcionamiento irregular en las diversas instancias del Estado y, constituye un fenómeno social de orden político y económico. Desde una perspectiva jurídico penal, la corrupción se expresa a través de diversas figuras delictivas, cuyos elementos comunes pasan por el abuso de la función pública y por el manejo indebido de los resortes estatales (Alcaraz et al., 2007).

Cultura organizacional. Se puede entender como: “un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencia y hacen única a cada organización (Marulanda, López y Cruz, 2018, p. 246).

Cultura regenerativa. Uno de los grandes teóricos sobre este término es Daniel Christian Wahl y, a partir de sus ideas, la Universidad EAN (2020) ofreció la siguiente definición:

Es un marco que propone la búsqueda constante de alternativas para promover la regeneración de las relaciones dentro del sistema. Desde esta perspectiva, los sistemas humanos hacen parte de los sistemas naturales, por lo tanto, la cultura, también es objetivo de transformación; es un cambio en la manera profunda de concebirnos, ser y hacer. (p. 25)

Ética en los negocios. Es el estudio de lo que deben hacer las organizaciones, en contraposición a lo que realmente hacen. Implica el estudio de lo que deben hacer los gerentes, empresarios, corporaciones e instituciones, considerando a todos los grupos de interés para crear valor y evitar daños a otras personas, empresas, gobiernos y al medioambiente (Hartman y Werhane, 2012).

Gestión de riesgos. Es un método sistemático que identifica, analiza, valora, trata, hace el seguimiento y da información sobre los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de manera que la institución pueda minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades (Martínez y Ruiz, 2001).

Herramienta de gestión. En el sentido más amplio, el término “es esencialmente una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del negocio y la organización de manera profesional” (Schwarz, 2018, p. 2).

Medioambiente. Es un sistema complejo y dinámico en el cual se interrelacionan dos subsistemas: el natural (o bio-físico) y el humano (o socio-cultural) (Otero, 2001).

Modelo de gestión. Según Román (2012): “es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema” (p. 2).

Responsabilidad social. Es toda acción desplegada en función del desarrollo sustentable de la actividad productiva de la empresa con el máximo respeto por el cuidado del medioambiente y de los stakeholders ligados a esta, generando una mejor calidad de estancia entre sus colaboradores y comunidades (Núñez, 2003).

Transparencia. Debería entenderse como la apertura y flujo de información de las organizaciones a sus partes interesadas, permitiendo su revisión y análisis. Asimismo, la transparencia implica que esta información esté disponible sin trabas o requisitos, que incluya todos los elementos relevantes y que sea confiable y de calidad (Díaz, 2004).

1.7 Supuestos de la Investigación

La presente investigación supone que existe una relación inversa entre corrupción e integridad corporativa. Dicho en otras palabras, se presume que cuando una empresa fomenta una cultura de integridad en su organización, motivando a sus empleados a actuar íntegramente, es menos probable que la empresa incurra en actos de corrupción.

1.8 Limitaciones

Las principales limitaciones encontradas en el proceso de investigación incluyen el acceso restringido a información bibliográfica relevante y la escasez de estudios y datos de validación en el área de investigación aplicada a empresas; así como la falta de consenso sobre la definición del concepto de integridad corporativa, dada su complejidad.

1.9 Delimitaciones

Las delimitaciones aplicables a la presente investigación corresponden al planteamiento de un indicador compuesto de integridad corporativa que debe ser validado

mediante juicio de expertos para determinar tanto la relevancia y actualidad de sus dimensiones y variables desplegadas, como la forma de aplicación de la herramienta de diagnóstico de integridad corporativa. Tales variables pudieran tener asignados pesos específicos o prioridades diferentes, dependiendo de los valores específicos de cultura organizacional de cada empresa o del tipo de sector económico de la misma que pretenda aplicar la herramienta, algo que resulta plenamente subjetivo; razón por la cual, no se les asignará ningún tipo de prioridad o peso específico. Es así que, todas las dimensiones mantienen el mismo nivel de importancia.

Se debe resaltar que, en cierta medida el indicador propuesto se encuentra alineado con los principales factores que inciden en el entorno de los negocios y la competitividad en el contexto peruano, como lo es la amplia percepción de desconfianza de los ciudadanos y la problemática de corrupción que se ve reflejada en las brechas de desigualdad existentes en el ámbito país.

A partir de lo expuesto, se considera que, el indicador propuesto pudiera ser utilizado para evaluar cualquier tipo de sector empresarial del país, toda vez que las dimensiones incluidas para su diagnóstico permiten medir el desempeño de una organización del ámbito local en la materia de integridad corporativa, sin perjuicio de que dichas dimensiones y variables desplegadas bien puedan ser retomadas (con alguna subjetividad) para la reasignación de pesos particulares o la aplicación de criterios específicos de priorización para un sector determinado.

1.10 Resumen del Capítulo

En las últimas décadas se han revelado numerosos escándalos de corrupción de magnitud global que, han evidenciado los límites de los modelos de cumplimiento y gestión corporativa tradicionales como instrumentos relevantes en la lucha contra la corrupción. Surge entonces, la necesidad de buscar nuevos modelos de gestión corporativa que vayan

más allá del cumplimiento de las leyes, normas y códigos de conducta existentes que, permitan luchar contra la corrupción de manera más efectiva.

La presente investigación tiene como propósito proponer un indicador compuesto de integridad corporativa como herramienta de autoevaluación para diagnosticar la integridad en las empresas y, cuyo resultado permita trazar la ruta de la organización hacia la implementación de modelos de gestión que fomenten la integridad como valor intrínseco y pilar central de su cultura.

Se pretende lograr este objetivo a través de una profunda revisión bibliográfica que, mediante un análisis inductivo, permita ofrecer una propuesta de definición del concepto de integridad corporativa y la identificación de las dimensiones que rigen la misma. Dichos principios o dimensiones deben entonces ser valorados por una organización mediante herramientas de autodiagnóstico para conocer su estado en materia de integridad corporativa.

Sin embargo, su medición resulta compleja, dada la cantidad de elementos que conforman cada dimensión del concepto de integridad. Es por ello por lo que cada dimensión debe ser analizada, para identificar sus principales elementos desplegadas que permitan ser medidas. A partir de dicho diagnóstico, las organizaciones pueden optar por reconstruir sus sistemas de gestión de cumplimiento o iniciar un nuevo sistema de gestión corporativo que, incorpore y promueva el concepto holístico de integridad desarrollado en la presente investigación.

La revisión de la literatura ha permitido resaltar que, pese a que la integridad es comúnmente percibida como un componente clave de las organizaciones en la lucha contra la corrupción, no existe aún una definición consensuada del concepto de integridad. En tal sentido, el presente estudio tiene cuatro objetivos: (a) Presentar una definición del concepto de integridad corporativa; (b) identificar las dimensiones mediante los componentes desplegados que componen la integridad corporativa y cómo estos se relacionan entre sí; (c)

diseñar un indicador compuesto que permita diagnosticar la integridad corporativa de las organizaciones y (d) validar el indicador compuesto mediante juicio de expertos, para confirmar la relevancia de las dimensiones y componentes desplegados correspondientes que, componen la integridad corporativa y su aplicabilidad en las organizaciones como herramienta de diagnóstico.



Capítulo II: Revisión de Literatura

El presente capítulo recoge la revisión de la literatura relacionada con la definición del concepto de la integridad, como una virtud del individuo y; además, como un valor de la cultura empresarial. Se incluyeron publicaciones que incluyen conocimientos (definiciones, modelos, instrumentos, etc.) y descripciones o hechos debido a la naturaleza de esta tesis. Sin embargo, antes de abordar estos temas y los elementos que hacen parte del concepto de integridad corporativa, es pertinente en primer lugar, explorar el entorno en el cual las organizaciones, tanto públicas como privadas se encuentran expuestas para el ejercicio de su actividad económica, reconociendo su papel como miembro de la sociedad. En dicho entorno aparece el fenómeno de la corrupción, como un factor activo que ha estado presente durante la historia de la humanidad y que, hasta la fecha en el contexto de los países emergentes, ha contribuido como factor pasivo a generar brechas de desigualdad que limitan el desarrollo y la competitividad de los países y obstaculizan la erradicación de la pobreza.

Con una visión más clara del entorno al que están expuestas las organizaciones, corresponde en segundo lugar, abordar los diferentes conceptos y definiciones de integridad encontrados en la literatura. Es así como se sintetiza la evolución histórica y filosófica del concepto de integridad desde su etimología y posible origen, y se presentan diferentes enfoques teóricos y definiciones del término integridad en relación con la unidad, las virtudes como la ética y la moral (i.e., lo que está bien o está mal), así como con la importancia de la palabra y el cumplimiento de las normas.

En tercer lugar, se hace referencia al contexto de la gestión corporativa, donde se revisan diferentes planteamientos relacionados al concepto de la búsqueda del bien común, así como la visión de Porter y Kramer (2011) sobre la creación de valor compartido, la cual es complementada con enfoques como la economía circular, economía solidaria y la cultura regenerativa. Dado que el fomento de la integridad como valor organizacional puede ser

considerado como un deber por parte de directores y gerentes de las empresas, también se hace hincapié en el tema del verdadero liderazgo, más allá de una simple relación de influencia sobre los seguidores, tras reconocer que son los líderes de una organización los primeros llamados a practicar y promover la integridad y así, permear con su buen ejemplo a cada integrante de esta. Se revisan específicamente tres tipos de liderazgo positivo: (a) liderazgo auténtico, (b) liderazgo ético y (c) liderazgo transformacional y; se analizan algunas de sus diferencias y semejanzas.

En cuarto lugar, se detallan las referencias legales existentes, tanto en el ámbito peruano, como en el global, a través de instrumentos jurídicos, mecanismos de cooperación y estándares internacionales, que si bien no son todos de obligatorio cumplimiento, han marcado la pauta como guía para que las organizaciones implementen a través de sistemas de gestión, medidas y herramientas como el canal ético independiente, *whistleblowing* (i.e., esquemas de informantes), sistemas de recompensas y castigos, así como programas de capacitación sobre dilemas éticos orientados a mitigar el riesgo de corrupción y situaciones de conflicto de intereses, para así fomentar la cultura de la integridad empresarial.

Además, se menciona la importancia de los códigos de conducta que, generalmente son elementos esenciales para dicha clase de sistemas de gestión anticorrupción, toda vez que ofrecen orientación, definiciones y pautas sobre la manera de actuar con ética y transparencia y, en línea con los valores de organizacionales. Complementando, se citan algunas iniciativas en materia de cumplimiento y anticorrupción para el sector público y privado, como las del Banco Mundial, Naciones Unidas o la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que han sobresalido en el ámbito global y que, a través de sus lineamientos, pretenden ser una referencia en materia de ética y transparencia, ofreciendo casuísticas comunes que representan diferentes dilemas éticos y situaciones donde se puedan presentar conflictos de interés para las empresas y partes interesadas.

Por último, se complementa el presente capítulo con una recopilación de buenas prácticas, la descripción de algunos modelos de integridad corporativa de compañías del sector público y privado, y con la identificación de herramientas referenciales como matrices, cuestionarios y formularios que, permiten medir los diferentes elementos involucrados en el concepto de integridad en el ámbito empresarial que, de alguna forma, incorporan los marcos conceptuales y de liderazgo tratados en el capítulo.

2.1 Mapa de la Literatura del Capítulo

A continuación, se muestra una representación gráfica para brindar mayor claridad en el orden y la estructura de cómo se abordan los temas del presente capítulo (ver Figura 1), el cual desarrolla cinco temas principales: (a) el ambiente en que se desarrollan los negocios; (b) la definición de integridad; (c) la gestión corporativa y el liderazgo, (d) las referencias legales, los instrumentos y los estándares internacionales y (e) las buenas prácticas que; incluyen los principales modelos de integridad corporativa encontrados, así como la identificación de herramientas para la medición de diferentes aspectos de la integridad.

Con ello, se pretende explorar de manera completa la integridad corporativa, considerando diferentes definiciones, enfoques y buenas prácticas orientadas especialmente a mitigar la vulnerabilidad de las organizaciones ante la corrupción a la que estarían expuestas en su ejercicio socioeconómico. Se hace énfasis en la importancia del verdadero liderazgo y se mencionan las principales referencias legales, normativas, estándares y lineamientos, como parte del contexto de aplicación de la integridad en la lucha contra la corrupción.

Por último, se exponen diferentes formas de poner en práctica los conceptos de integridad en un ambiente corporativo, mediante ejemplos de modelos empresariales y de herramientas existentes para el diagnóstico y medición de los elementos esenciales que, conforman el concepto de la integridad corporativa.

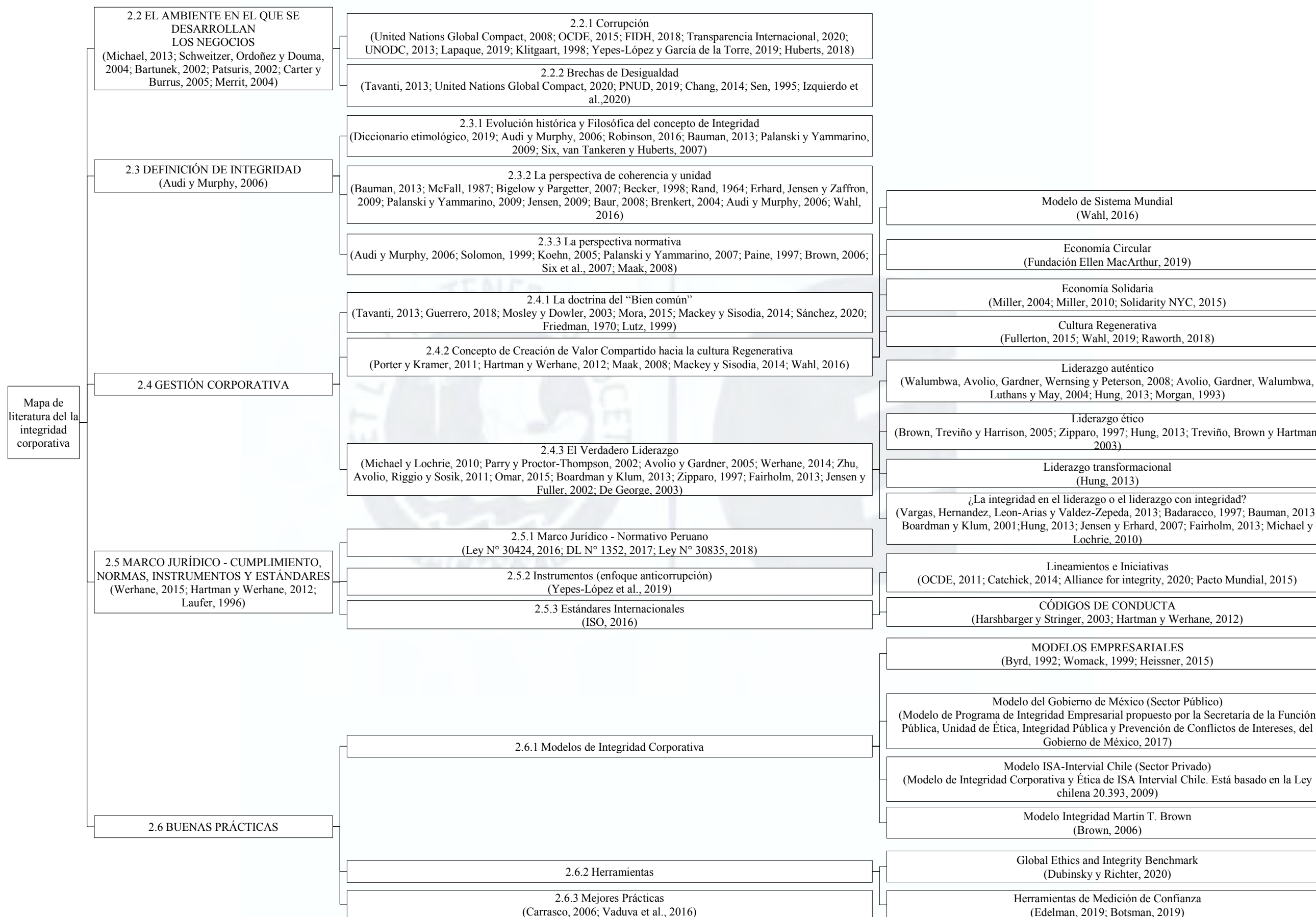


Figura 1. Mapa de literatura.

2.2 El Ambiente en el que se Desarrollan los Negocios

En el contexto internacional, muchas organizaciones, especialmente las multinacionales, deben lidiar con una competencia implacable que, genera constante presión para crear y mantener continuamente ventajas competitivas en búsqueda del aumento de riqueza. En principio, pretender incrementar la riqueza de una empresa no tendría nada de malo. De hecho, la propia definición de empresa, según Sánchez (2015), conduce a la búsqueda de beneficios económicos mientras se satisface una necesidad de suministrar un bien o servicio a la sociedad. El hecho es que, según Michael (2013), en algunos casos estas presiones terminan influenciando las decisiones de la alta dirección en pro de la adopción de políticas y estrategias con planteamiento de objetivos que, solo persiguen el incremento de las utilidades sin importar los medios a utilizar.

Ante la intensa presión que se ejerce en pro del cumplimiento de las metas corporativas, los directivos pueden impartir ciertas instrucciones a sus subordinados que, pueden ser éticamente cuestionables, aunque no violen la ley, e inducen a la *disonancia cognitiva* (Schweitzer, Ordoñez y Douma, 2004). Es así como, se va generando un ambiente de competencia hostil y desconfianza, el cual puede inducir a que los miembros de las organizaciones se sientan tentados a incurrir en prácticas corruptas. En el peor de los casos, las consecuencias de estas decisiones desembocan en violación de leyes, quiebras de empresas, como en la crisis *subprime* del 2008 y, quizá lo más grave, en la pérdida de la confianza de la sociedad en la gestión organizacional (Bartunek, 2002; Patsuris, 2002; Carter y Borrus, 2005; Merrit, 2004).

2.2.1 Corrupción

Según el *Barómetro de Confianza de Edelman 2021*, la corrupción es un fenómeno multicultural que ha trascendido a través de la historia de la humanidad y hoy, constituye quizá el mayor temor de los ciudadanos del planeta, por encima de los efectos de la globalización, el desenfoque de los valores sociales o la incertidumbre que genera la

velocidad de los avances tecnológicos (Edelman, 2021). Para la OCDE (2015), dentro de los efectos que ha dejado la corrupción, se puede enunciar la distorsión de los mercados y la desconfianza en las instituciones, aumentando la burocracia que, al final alejan la inversión, detiene el desarrollo y genera alta incertidumbre para hacer negocios, afectando por último a la población más vulnerable.

De acuerdo con expertos de las Naciones Unidas, los costos asociados a los efectos de actos de corrupción anualmente representan un 5% del producto bruto interno (PBI) mundial (aproximadamente US\$2.6 trillones), reconociendo sobrecostos hasta de un 10% para el cierre de negocios y 25% en costos de adquisición (Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y La Iniciativa de Asociación contra la Corrupción del Foro Económico Mundial, 2008).

Para la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH, 2018), Latinoamérica es una de las regiones más afectadas por la corrupción con alarmantes cifras donde, dichos actos representan en el caso de México el 9% de su PBI anual (alrededor de US\$103 mil millones); en Perú según la Defensoría del Pueblo (2017) equivalen al “10% del presupuesto nacional” (p. 5); esto es, cerca de US\$3,600 millones y; en Colombia se atribuye la pérdida de US\$16 mil millones al año (4% de su PBI) a conductas fraudulentas.

Sin embargo, esta no es la realidad de todos los países; de hecho existen grandes referentes en el ámbito mundial en materia de transparencia, como lo son Nueva Zelanda, Dinamarca, Finlandia, Suecia y Suiza, quienes ocupan los primeros lugares según el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI, por su sigla en Inglés) del año 2019 (Transparencia Internacional, 2020), obtenido desde 1995 para medir la capacidad de los países de controlar la corrupción mediante una serie de encuestas y evaluaciones realizadas por expertos (Transparencia Internacional, 2019).

En la Figura 2 se observa una visión global bajo la medición del CPI, en la cual el color amarillo indica los países donde existe una mayor percepción de transparencia, y en

color rojo oscuro se aprecian los países considerados con mayor grado de corrupción por su bajo puntaje en la escala.

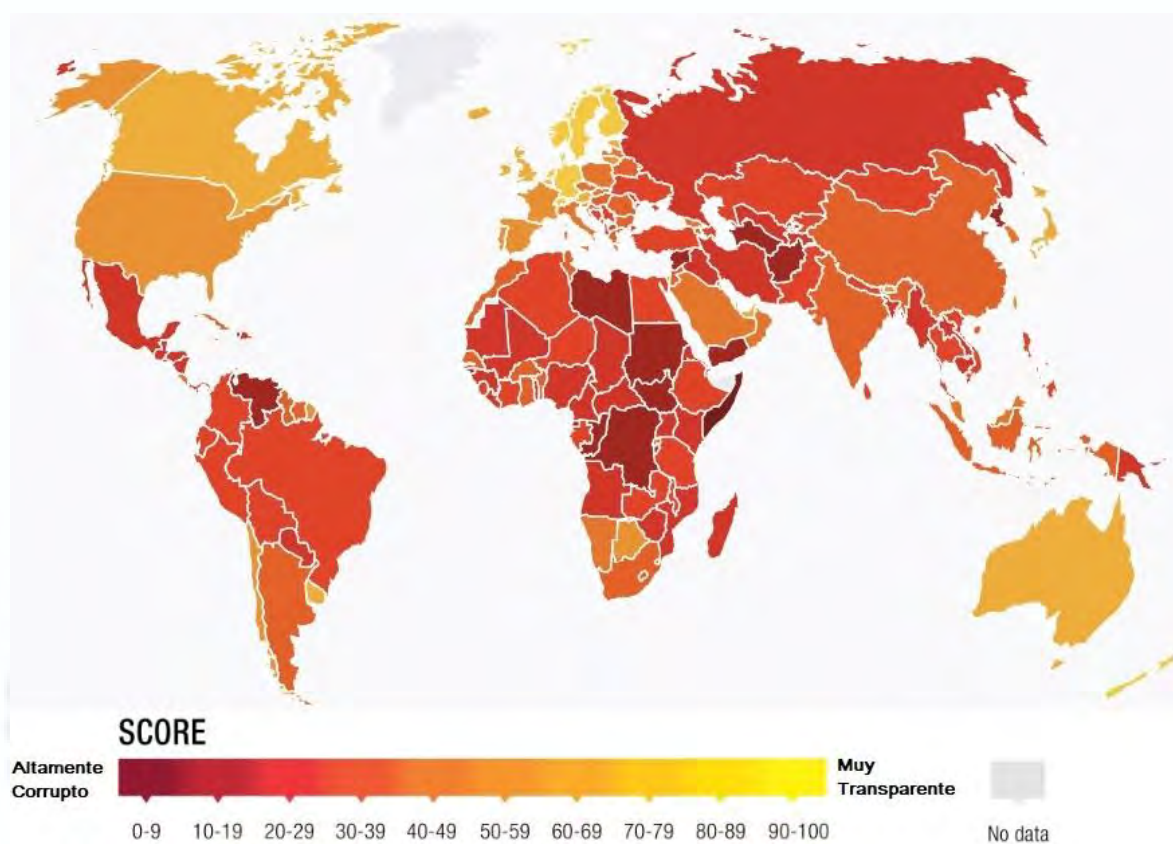


Figura 2. Mapa de calor de la corrupción en el mundo. Adaptado de *Índice de Percepción de la Corrupción 2019* (pp. 2-3), por Transparencia Internacional, 2020. Berlín, Alemania: Autor.

La corrupción puede tomar diversas formas y se puede enmarcar en un amplio listado de prácticas (e.g., fraude, sobornos, malversación de fondos, clientelismo, cohecho, extorsión, colusión etc.) que, en el ámbito país socavan la confianza del inversionista, afectando así su competitividad, con lo cual no es de extrañar que los países considerados altamente corruptos según el CPI sean a su vez los de mayores índices de pobreza en el mundo. Lo mismo ocurre con las empresas; es así como, según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2013), “las prácticas corruptas son perjudiciales para todas las empresas grandes, pequeñas, multinacionales y locales” (p. iii).

Muestra de lo anterior es que luego de más de 15 años de la adopción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNICAC), como instrumento

universal de lucha contra la corrupción, se ha reafirmado la hipótesis de que “los Estados no pueden actuar de manera independiente, pues bajo el principio de corresponsabilidad es indispensable avanzar en un trabajo activo y articulado con el sector privado –incluyendo las pequeñas y medianas empresas (PYMES)– y la sociedad civil” (Lapaque, 2019, p. 15).

Debido a que la mayoría de los actos de corrupción ocurren en la clandestinidad, resulta quizá indescifrable estudiar su medición, más allá de una percepción, como en efecto lo hace el CPI tratado anteriormente. Sin embargo, para Klitgaard (1988), se puede calcular el problema de la corrupción mediante la siguiente ecuación: $C = M + A - T$, donde C es corrupción, M es monopolio, A es arbitrariedad y T es transparencia, concluyendo que cuanto menor la transparencia, mayor la corrupción. Otro enfoque es el de Yepes y García de la Torre (2019), cuyo estudio sobre la corrupción ha sido asociado principalmente al sector público. Una muestra de ello es que, tras realizar una búsqueda de literatura sobre la corrupción, “de 425 estudios encontrados en bases de datos especializadas, como ISI *Web of Science* (170), SCOPUS (150) y EBSCO (105), solo el 13% (55) corresponden a estudios sobre el sector privado” (Yepes y García de la Torre, 2019, p. 20).

Según Transparencia Internacional (2009), la definición de *corrupción* está relacionada con las conductas y prácticas orientadas al abuso del poder para beneficio privado. “La corrupción erosiona la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico y exagera aún más la desigualdad, la pobreza, la división social y la crisis ambiental” (Transparencia Internacional, s.f., párr. 2). Más aún, acerca de la definición de Transparencia Internacional sobre la corrupción, Huberts (2018) señaló que, esta definición:

. . . describe la corrupción como una violación de las normas y valores de comportamiento moral que involucran intereses privados, pero no ven la presencia de un tercero involucrado como condicional (que trae el fraude, el robo y la malversación de fondos bajo el “paraguas” de la corrupción). (p. 7)

En tal sentido, Huberts (2018) ofreció otro enfoque sobre la corrupción asociado a la ética y la moral, relacionándola directamente con diferentes tipos de violación a la integridad como: (a) sobornos; (b) favoritismo; (c) conflictos de interés (e.g., obsequios, invitaciones, atenciones etc.); (d) fraude y robo de recursos; (e) desperdicio, mal uso o abuso de recursos; (f) rompimiento de reglas y mal uso del poder; (g) uso inadecuado y manipulación de información; (h) trato indecente (i.e., intimidación o discriminación) y (i) mala conducta en el tiempo personal.

2.2.2 Brechas de desigualdad

Las economías de libre mercado y la globalización han significado una importante oportunidad de crecimiento para los mercados emergentes e históricamente ha venido aumentando la riqueza de los países, pero de manera desigual y con serias disparidades de tipo social (Tavanti, 2013). Muestra de dicha desigualdad se puede apreciar en la Figura 3, en la que se hace una comparación de los ingresos per cápita (PPP) ajustados por poder de compra de cada región del mundo, respecto al de Estados Unidos desde 1960.

Además de las marcadas diferencias del PBI per cápita respecto a las economías avanzadas, los países de economías emergentes enfrentan en la actualidad serios retos económicos y sociales que buscan el reparto más equitativo de la riqueza. En la Figura 4 se muestra la comparación de tasas del coeficiente Gini (Torres, 2020), en las mismas regiones de la Figura 3, donde se aprecia que, América Latina ha reportado una leve tendencia a reducir la brecha desde comienzos del siglo XXI, superando a la región de África Subsahariana, pero aún se encuentra lejana respecto a los niveles de Asia emergente y los países de economías avanzadas en cuanto al reparto equitativo de sus ingresos.

A lo anterior, se podrían sumar otros desequilibrios sociales que se evidencian a través de las restricciones de acceso y cobertura de servicios básicos como salud, educación y vivienda que, de manera pasiva sigue menguando la calidad de vida y las expectativas de progreso y desarrollo de estas naciones. Incluso, según el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (s.f.), ciertos grupos como los migrantes, mujeres, niños, personas con discapacidad,

minorías étnicas y poblaciones indígenas se han visto afectados de manera desproporcionada por tales desequilibrios sociales.

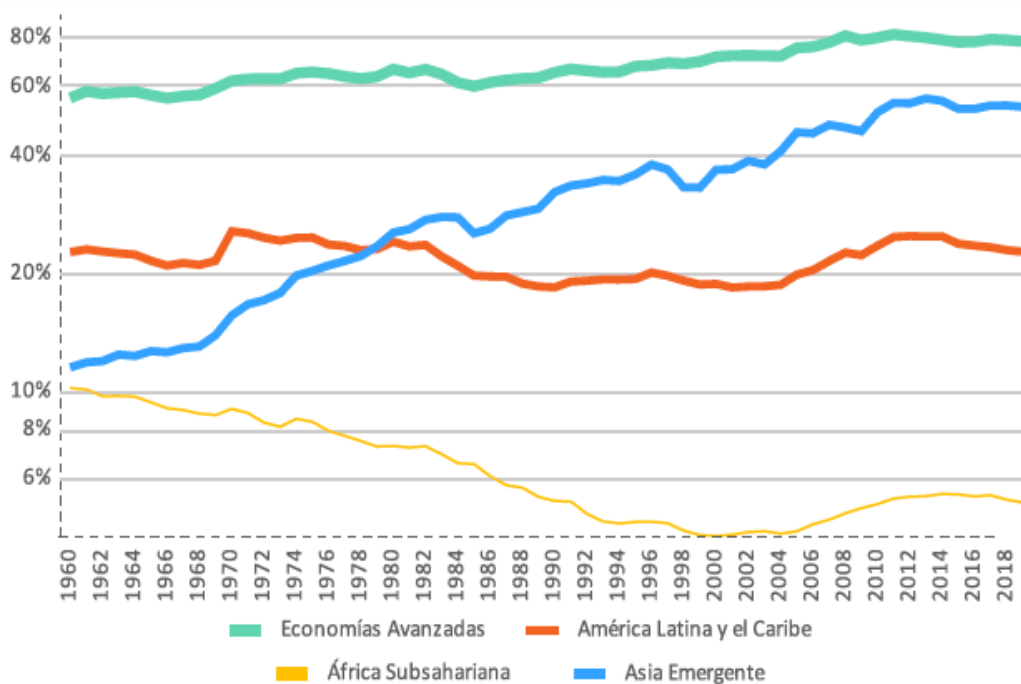


Figura 3. Evolución del PIB per cápita relativo al de Estados Unidos (promedio regional). Tomado de *Salir del Túnel Pandémico con Crecimiento y Equidad: Una Estrategia para un Nuevo Compacto Social en América Latina y el Caribe: COVID-19* (p. 5), por A. Izquierdo, P. Keefer, A. Blackman, M. Busso, E. Cavallo, G. Elacqua, A. M. Ibáñez, J. Messina, M. Moreira, C. Scartascini, N. Schady y T. Serebrisky, 2020. Nueva York, NY: Banco Interamericano de Desarrollo.

Economías avanzadas: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza.

América Latina y el Caribe: Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Asia emergente: China, Corea del Sur, Hong Kong, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia. África Subsahariana: Benín, Camerún, Costa de Marfil, Ghana, Kenia, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, República Centro-africana, Senegal, Sudáfrica, Tanzania, Togo, Uganda y Zambia

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), registrado anualmente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2019), el desarrollo de la humanidad se ha incrementado desde 1970. Sin embargo, también registra fuertes diferencias entre los países de ciertas regiones del mundo. Para realizar su cálculo, se consideran tres variables: (a) esperanza de vida al nacer (i.e., vida saludable); (b) nivel de alfabetización, habilidades y

nivel de estudios alcanzados por los adultos y (c) calidad de vida (PBI per cápita). En la Figura 5 se muestran las variables que componen el IDH.

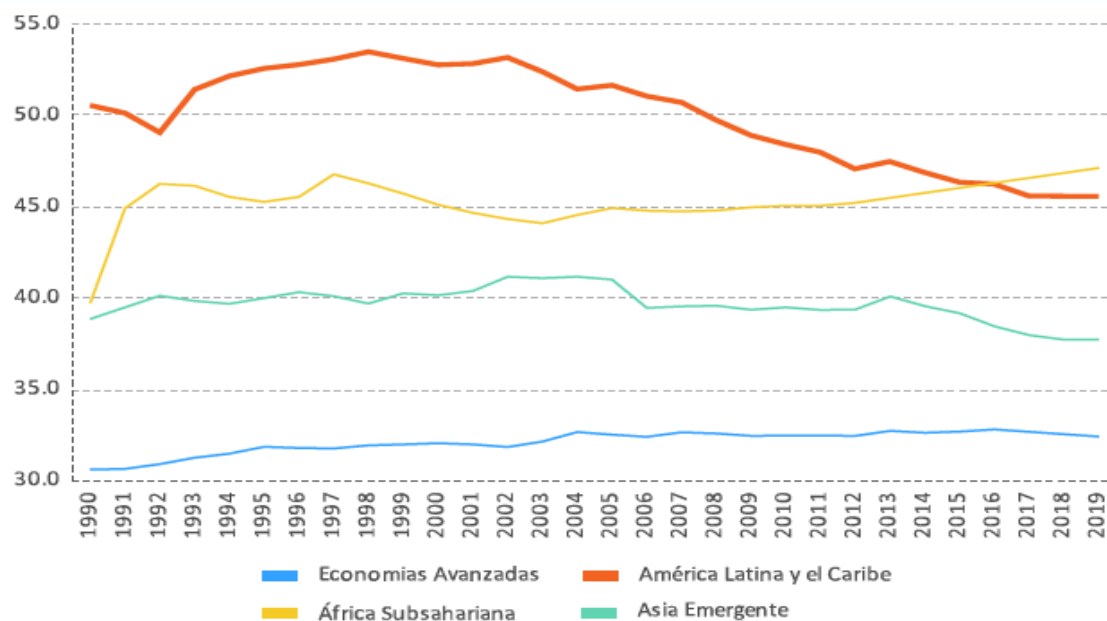


Figura 4. Evolución del coeficiente GINI, promedio regional. Tomado de *Salir del Túnel Pandémico con Crecimiento y Equidad: Una Estrategia para un Nuevo Compacto Social en América Latina y el Caribe: COVID-19* (p. 6), por A. Izquierdo, P. Keefer, A. Blackman, M. Busso, E. Cavallo, G. Elacqua, A. M. Ibáñez, J. Messina, M. Moreira, C. Scartascini, N. Schady & T. Serebrisky, 2020. Nueva York, NY: Banco Interamericano de Desarrollo.



Figura 5. Dimensiones del desarrollo humano. Tomado de *El Reto de la Igualdad: Una Lectura de las Dinámicas Territoriales en el Perú* (p. 22), por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019. Lima, Perú: Autor.

Algunos podrían atribuir los desequilibrios sociales al predominio de sistemas económicos como el neoliberal que, ha fomentado una forma de capitalismo *laissez faire* de libre mercado, donde prima el individualismo y se enfoca en el consumo, en el cual, en ocasiones los precios del mercado no reflejan los verdaderos efectos sociales de la actividad económica, creando así externalidades y aumentando las brechas de desigualdad. No en vano y, sin importar las diferentes visiones e ideologías de la economía, lo irrefutable es que anualmente mueren 8 millones de personas en el mundo debido a la pobreza extrema (Chang, 2014/2017). Complementando, Sen (1992) sostuvo que, es preciso volver a examinar que el enfoque de la desigualdad se centre en el capital social en paralelo con el capital financiero, si es que realmente se pretende reducir la pobreza y lograr libertad a través del desarrollo.

Otro aspecto importante en el tema de la desigualdad tiene que ver con el cambio climático, como una externalidad negativa que afecta al mundo cada vez con mayor intensidad, ocasionando fenómenos climáticos como inundaciones, incendios y avalanchas, que son más difíciles de enfrentar y superar en países de economías emergentes y, que dejan a su paso aumento de niveles de pobreza en diversos hogares. En cambio, Izquierdo et al. (2020) sostuvieron que, “las sociedades que crecen más y con más equidad tienen mayores recursos para resistir y lidiar con el cambio climático” (p. 9). En síntesis, las diferentes dimensiones de la desigualdad abarcan desde temas asociados a la riqueza (e.g., valores económicos, ingresos, salarios, etc.), hasta temas sociales (e.g., raciales, de género, vivienda, educación, atención médica, derecho de propiedad, etc.), que se encuentran claramente vinculados con la pobreza y la justicia. “La desigualdad es un problema nacional e internacional que alimenta la desintegración y el descontento de la sociedad” (Tavanti, 2013, p. 87). Es así que, un país que mantiene por muchos años grandes brechas de desigualdad “reduce la cohesión social e incrementa la inestabilidad política” (Chang, 2014/2017, p. 200); lo cual genera incertidumbre y desestimula las inversiones, conduciendo a la reducción del

crecimiento, mediante la imposición de barreras de movilidad social, lo cual implica que, “personas capaces de extracción más humilde queden excluidas de los mejores puestos de trabajo y, por lo tanto, desperdicien su talento desde el punto de vista tanto social como personal” (Chang, 2014/2017, p. 201).

2.3 Definición de Integridad

Hace ya varios años, el concepto de integridad ocupa un lugar muy importante en la ética empresarial. Audi y Murphy (2006) señalaron que, la integridad se presenta como un ideal, se cita como una virtud de carácter y es de lamentar por su carencia en los inescrupulosos. En la era Post Enron, no existe duda de que la integridad es un atributo primordial a la hora de elegir a los directivos de una empresa y de prevenir el daño reputacional. Sin embargo, no existe claridad o consenso absoluto acerca del significado mismo del término integridad. En ese sentido, a continuación, se esboza la evolución histórica y filosófica de este concepto desde sus orígenes hasta la actualidad, para luego analizar los enfoques y perspectivas que prevalecen actualmente en la literatura sobre ética empresarial a la hora de definir el concepto de integridad.

2.3.1 Evolución histórica y filosófica del concepto de integridad

Etimológicamente el término integridad proviene del latín *integritas*, que alude a lo puro, lo que lo malo no ha tocado y del adjetivo *integer*, que significa intacto, puro, no contaminado al igual que entero y completo (“Integridad,” s.f.). Ahora bien, al remitirse a la literatura clásica sobre la ética, no existen muchas obras que traten de la integridad en su significado contemporáneo o acepción más común que considera a la integridad como una virtud (Audi y Murphy, 2006). Sin embargo, la teoría aristotélica de la unidad de las virtudes sostiene que, las virtudes morales están interconectadas; es decir, que una persona que práctica una las tendrá todas, lo cual parece evocar el significado original de integridad que alude a lo entero, lo completo (Robinson, 2016). Además, durante siglos, el término

integridad se ha empleado en múltiples contextos, sin que se altere su sentido fundamental de lo que es puro y entero. El ajuste principal en el uso contemporáneo de integridad es que el componente moral se ha hecho más prominente y ha superado la noción no moral de totalidad (Bauman, 2013). Y, aunque existe abundante bibliografía sobre la integridad, no parece haber un consenso respecto de su definición (Palanski y Yammarino, 2007). La revisión de la literatura filosófica y empresarial presenta diversas definiciones que se pueden agrupar, en términos generales, en torno a dos enfoques: (a) el enfoque de la coherencia y unidad, que no contiene ningún componente moral explícito y (b) el enfoque normativo, que recalca lo correcto e incorrecto (Six, De Bakker y Huberts, 2007); los cuales se exponen a continuación.

2.3.2 La perspectiva de coherencia y unidad

La perspectiva de la coherencia y unidad sostiene que la integridad tiene que ver principalmente con la noción de un ser completo y coherente consigo mismo, más que con la noción de rectitud moral (Bauman, 2013). La integridad es el estado de ser “indiviso; un todo integral” (McFall, 1987, p. 7). Se trata de un rasgo de carácter que implica tener la capacidad de ejercer fuerza de voluntad en una amplia gama de situaciones relevantes (Bigelow y Pargetter, 2007).

En este sentido, Becker (1998) definió a la integridad como una lealtad en la acción a los principios y valores racionales; esto es, practicar lo que uno predica independientemente de la presión emocional o social. Y es que, dado que la integridad es una manifestación de la racionalidad, las personas irracionales no pueden tener integridad. Esta visión parte de la premisa de que la realidad existe como algo objetivo y absoluto y; por ende, independiente de la consciencia humana. Como los seres humanos son seres conscientes y volitivos, deben confiar en la razón para percibir la realidad de manera efectiva (Rand, 1964). Al fin y al cabo, la racionalidad constituye la única fuente de conocimiento de los seres humanos, el único juez legítimo de valores y la única guía para la acción (Becker, 1998).

En la misma línea de pensamiento, Erhard, Jensen y Zaffron (2009) alegaron que, la integridad es un puro fenómeno positivo y que está desprovisto de contenido normativo. Por consiguiente, debe distinguirse de otros fenómenos relacionados como la moral, la ética y la legalidad que, tienen que ver con los estándares normativos del bien y del mal, de lo deseable o no deseable y de lo justo o lo injusto y, que apelan a un juicio de valor. La integridad definida como “un estado o condición de ser entero, completo, intacto, irreprochable, sólido, en perfectas condiciones, resulta una condición necesaria para la funcionalidad y el máximo rendimiento de todo objeto, sistema, persona u organización” (Erhard et al., 2009, p. 18). Más aún, una organización deviene entera y completa para alcanzar su mayor rendimiento, si es que honra su palabra tanto a nivel interno como a nivel externo; es decir, entre los miembros de la misma organización y entre la organización y los que tratan con ella (Jensen, 2009). En ese sentido y dentro de la misma visión, Baur (2008) sugirió un marco para evaluar la existencia de integridad corporativa, estableciendo que esta ocurre cuando los objetivos de los gerentes y de los accionistas son indivisos y completos; esto es, cuando los esquemas de compensación entre los gerentes y los accionistas no difieren significativamente.

Ahora bien, esta conceptualización ha sido muy controversial. El motivo por el cual se ha generado mayor polémica es que este enfoque carece de lo que Brenkert (2004) llamó un *filtro moral*; “la integridad implica más que simplemente hacer lo que uno dice, lo que uno dice y hace también debe pasar por algún filtro moral” (p. 4). Así, algunos autores sostuvieron que, el concepto de integridad como está definido es aplicable tanto al tirano como a personas con ética (Bauman, 2013; Audi y Murphy, 2006; Palanski y Yammarino, 2007). McFall (1987) también argumentó que, debe haber restricciones en el contenido de los principios de una persona antes que esta pueda ser calificada como íntegra; de ahí es que debe distinguirse la integridad personal de la integridad social, la cual conlleva a la adhesión de un conjunto de principios morales. En contraste, Wahl (2016) presentó la siguiente

definición de integridad que, involucra elementos relacionados con el rol que cumple el individuo con el medioambiente: “la integridad se trata de vivir en congruencia con la idea de que como participantes co-creativos en el mundo en el que vivimos, todos podemos contribuir a la transición hacia una cultura sostenible, resiliente y próspera, más allá de la sostenibilidad, hacia la prosperidad de la humanidad” (p. 305). En la siguiente sección, se expone la perspectiva normativa de la integridad que, incluye a la moral como un elemento importante de la integridad.

2.3.3 La perspectiva normativa

La perspectiva normativa sostiene que la integridad es fundamentalmente un concepto moral. En la literatura relacionada a la ética empresarial, existen diversas posturas en torno al enfoque normativo que muestran claras superposiciones, similitudes y diferencias. Una de estas posturas, es la de Audi y Murphy (2006), quienes mencionaron que, pese a que la integridad no aparece entre la lista de virtudes de autores clásicos como Platón y Aristóteles, varios usos modernos de este término se superponen con la virtud de la honestidad, por lo que concluyen que la integridad es una virtud que integra otros rasgos y comportamientos y la califican como virtud adjunta por oposición a las virtudes sustanciales que son moralmente buenas en sí. En el sentido de integración, la integridad tiene el significado de unidad mientras que, en el sentido ético, la integridad se identifica con virtudes morales específicas o con la virtud moral en general.

Por su parte, Solomon (1999) sostuvo que, la integridad no es una virtud en sí, sino más bien una súper virtud constituida por una síntesis de virtudes que obran juntas para formar un todo coherente. La integridad adquiere el significado de “un todo de virtud, un todo como persona, un todo en el sentido de ser parte de algo más grande que la persona: la comunidad, la corporación, la sociedad, la humanidad, el cosmos” (Solomon, 1999, p. 38). Más aún, Koehn (2005) señaló que, la integridad tiene un valor intrínseco porque permite a

los humanos ser los seres finitos, vulnerables e interdependientes que son. En tal sentido, no es un accesorio adicional para los negocios, sino que es el núcleo de un negocio sólido. En la misma línea, De George (2003) definió la integridad como el único valor que se requiere en cada líder auténtico, recalcando que esta no es solo la ausencia de mentiras, sino que se debe decir toda la verdad por más dolorosa que sea. Más allá de la consistencia de palabras y acciones en una entidad que actúa aducida por Palanski y Yammarino (2007), la integridad se torna en una cualidad de autogobierno moral, que generalmente se identifica con una o más de las siguientes características relacionadas: consciencia moral, responsabilidad moral, compromiso moral, y coherencia moral (Paine, 1997). Dado que la corporación es un miembro de la sociedad civil, la integridad corporativa, además, requiere patrones de comunicación guiados por un propósito valioso, comprometidos con la cooperación civil y que promuevan la prosperidad para todas las comunidades naturales (Brown, 2006).

Complementando la definición, algunos autores señalaron que, actuar con integridad es actuar dentro de la ley, puesto que esta incorpora los valores y las normas morales. Adicionalmente, Six et al. (2007) recalcaron que, la perspectiva moral también debe incluir los códigos de conducta producidos por una organización y los valores y normas morales informales que determinan lo que es correcto e incorrecto en una circunstancia dada. Es así como, ante la evidente dificultad de definir el concepto de integridad, Maak (2008) propuso un concepto muy completo de la integridad corporativa que incorpora la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, la teoría de las partes interesadas y el concepto de la ciudadanía corporativa, planteando un término paraguas, conocido como las “siete C’s” que, abarca los requisitos que una organización debería cumplir para que se le considere íntegra. Estos requisitos son:

- Compromiso con los principios morales correctos, aun cuando conlleve consecuencias desagradables;

- Conducta moral alineada con los requisitos de integridad de uno;
- Contenido, que connota el hecho que no solo importa que la organización actúe de manera responsable, sino también importa lo que hace;
- Contexto, que evoca el hecho que la integridad de una organización requiere comprometerse y responder a todos los interesados y no solo por ejemplo a los socios;
- Consistencia entre lo que la organización dice y lo que hace;
- Coherencia entre los principios éticos de la organización y sus actuaciones; y
- Continuidad en el tiempo del compromiso de la organización con los principios correctos.

2.4 Gestión Corporativa del Bien Común

Basado en la literatura revisada, se puede apreciar que, el concepto de integridad en las corporaciones ha adquirido alta relevancia a raíz de los marcados actos de corrupción registrados por algunas empresas tanto del sector público como del privado. Con esos precedentes, las organizaciones han desarrollado algunos sistemas o estrategias que buscan que los líderes de las organizaciones sean íntegros en los negocios y fomenten una cultura de integridad en sus empresas. A continuación, se explora a profundidad los conceptos de la búsqueda del bien común, la creación de valor compartido y el liderazgo, como elementos esenciales de la gestión corporativa. Con estos conceptos, se pretende contar con un sólido conjunto de elementos que permita contrastar la percepción existente de que las organizaciones se enriquecen a expensas de las comunidades donde desarrollan su actividad empresarial y que, con ello, se cuestione su legitimidad como instrumento de prosperidad.

2.4.1 La doctrina del bien común

Amenazas globales como el cambio climático y las brechas de desigualdad, así como la crisis subprime desatada a finales del 2008, han llevado a que numerosos líderes en el ámbito mundial se cuestionen la viabilidad a largo plazo del capitalismo dominante en la actualidad. Surge entonces, una oportunidad, no solo de replantear los cimientos ideológicos

de la política neoliberal, sino de “redescubrir los fundamentos morales y las responsabilidades sociales de los sistemas económicos” (Tavanti, 2013, p. 83). Además, como resultado de esta crisis, en EE. UU. se firmó la Ley Dodd-Frank con nuevas reglas regulatorias para el sistema financiero que, al final aumentarían la resiliencia de las entidades financieras, en caso de una nueva crisis y; además, según Barack Obama, garantizaría que, “nunca más se le pedirá al pueblo estadounidense que pague la cuenta por los errores de Wall Street” (Guerrero, 2018, párr. 5).

Más aún, si bien el endurecimiento en la regulación de los sistemas financieros pretende proteger a los ciudadanos de futuros descalabros económicos, estas medidas resultan insuficientes si es que no se hace un análisis a profundidad de los fundamentos sociales de la economía en busca del bienestar común (Tavanti, 2013). En ese sentido, no se percibe todavía una fuerte tendencia a desarrollar un sistema más adecuado para prevenir desigualdades sociales, con estrategias apropiadas para la promoción del capital social (Mosley y Dowler, 2003). Sin embargo, han surgido algunos esfuerzos de grandes corporaciones multinacionales que han invertido con mayor decisión en la “base de la pirámide,” como una manera de altruismo y otras alternativas que tienen como premisa el bien común y la dignidad humana. Una de ellas es el modelo de negocios sociales desarrollado por Mohammad Yunus que, no necesariamente tiene aplicación exclusiva en países pobres. Yunus, nacido en Bangladesh, fue el fundador del Banco Grameen e implementó el concepto del microcrédito que, al final, lo llevó a ganar el Premio Nobel de la Paz en 2006 (Mora, 2015).

Otra iniciativa importante relacionada al concepto del bien común es el *capitalismo natural*, cuya idea fue puesta en marcha en 1999 por Paul Hawken, Amory y Hunter Lovins, quienes criticaron la sostenibilidad del capitalismo tradicional, considerando que no se valoraban lo suficiente los sistemas vivos (i.e., fauna y flora), los recursos naturales, y el

capital humano. Esta iniciativa buscaba que, mediante la adopción de nuevas tecnologías, “las empresas aprendieran a trabajar en armonía con la naturaleza y no en su contra” (Mackey y Sisodia, 2014, p. 286), sin dejar de ser rentables. En esa misma línea, hacia el 2008, consciente que ayudar a erradicar la brecha de pobreza mediante el altruismo y la acción de las organizaciones sin ánimo de lucro tomaría demasiado tiempo, el fundador de Microsoft, Bill Gates, introdujo al mundo el concepto del *capitalismo creativo*. Dicho concepto sostiene que las grandes corporaciones tienen la capacidad para lanzar innovaciones tecnológicas que, más allá de maximizar sus ganancias, maximicen sus impactos, permitiendo ser más incluyentes para que puedan beneficiar a más personas, especialmente a las de menores ingresos (Sánchez, 2020).

Sin duda las iniciativas revisadas contrastan con los preceptos del neoliberalismo defendidos por Friedman (1970), quien tuvo significativa influencia entre varias generaciones de economistas y directivos de las más grandes organizaciones multinacionales, quien argumentaba que la única responsabilidad social de los negocios era la de incrementar las ganancias para sus accionistas y que, los únicos que tenían responsabilidades sociales eran las personas. Ahora bien, independientemente de las diferentes iniciativas que han buscado moderar los efectos de desigualdad atribuidos al capitalismo y de la gran influencia de ideologías como la neoliberal en las economías occidentales y el comunismo - socialismo en otras latitudes, los conceptos de economía social y del humanismo resultan esenciales para la comprensión del concepto de doctrina del bien común (Lutz, 1999).

La doctrina del bien común establece que, el bien individual se encuentra estrechamente relacionado con el bien de toda la comunidad. Como se puede apreciar en la Figura 6, el enfoque humanista del bien común centrado en la naturaleza humana busca trascender a cualquier posición ideológica, evitando concentrarse demasiado en los medios para aumentar la riqueza y procura estudiar el uso de la riqueza para generar felicidad, según

la visión de Jean Charles de Sismondi (Tavanti, 2013). Complementando, la doctrina del bien común se sintetiza en cuatro principios: (a) solidaridad, (b) subsidiariedad, (c) sostenibilidad y (d) sincronicidad. De acuerdo con estos principios, la ética para el bien común es fundamental para lograr los siguientes propósitos:

1. El respeto y el reconocimiento por la dignidad humana y la vida;
2. El liderazgo, la responsabilidad empresarial e institucional para asegurar el bienestar social y el desarrollo humano;
3. La integración y conciencia de la interconexión entre las esferas económicas, políticas, sociales y naturales; y
4. La conciencia y la inteligencia espiritual para ver las acciones humanas alineadas con un plan divino y un propósito superior en la vida. (Tavanti, 2013, pp. 94-95)

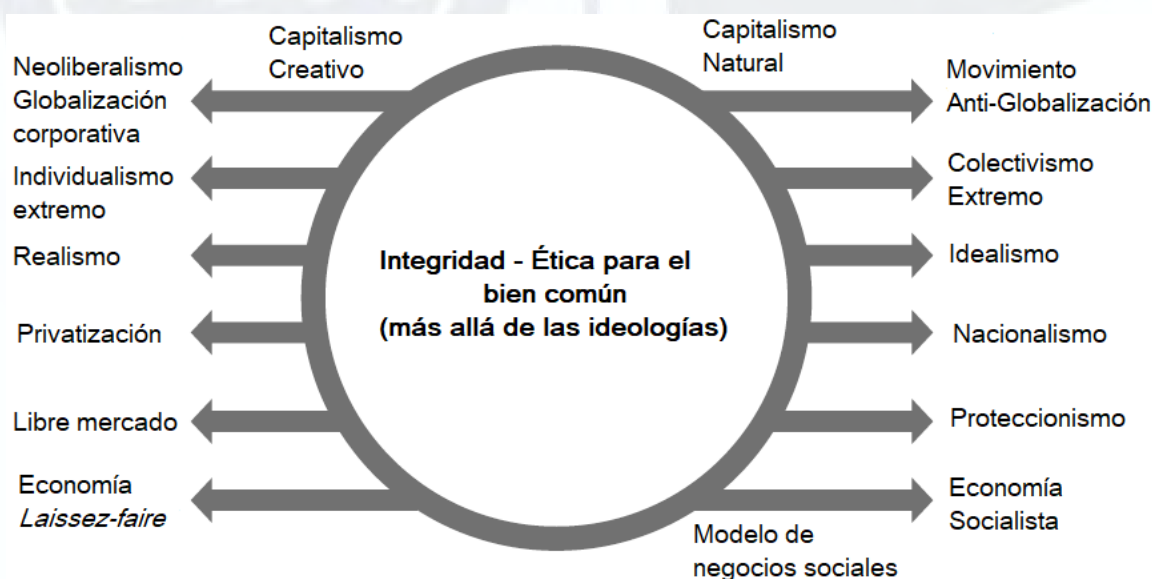


Figura 6. La posición del bien común entre diferentes visiones fragmentadas. Adaptado de “Integrity for the Common Good: The Missing Link Between Neoliberalists and the ‘Occupy’ Discontents [Integridad por el Bien Común: El Eslabón Perdido entre los Neoliberalistas y los Descontentos de los ‘Ocupantes’],” por M. Tavanti, 2013, en W. Amann y A. Stachowicz (Eds.), *Humanism in Business Series: Vol. 5. Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management* (p. 91). Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781137280350_5

Estos principios y propósitos que, hacen parte de la doctrina del bien común, constituyen un importante punto de partida para fomentar una cultura de integridad corporativa, ya sea en instituciones públicas o privadas (Tavanti, 2013). Es así que, resulta prioritario replantear las definiciones de la misión y visión de las empresas en torno a los principios del bien común, con lo cual los Gobiernos Corporativos de las organizaciones establezcan objetivos que no solo arrojen resultados financieros notables, sino que además generen un impacto de prosperidad a todas las partes interesadas, en especial a las comunidades de sus zonas de influencia.

2.4.2 Concepto de creación de valor compartido hacia la cultura regenerativa

Para abordar este tema, la presente investigación está basada principalmente en la visión de Porter y Kramer (2011), quienes definieron el *valor compartido* como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p. 67). Para haber llegado a construir esta definición, se parte de los problemas de desigualdad que ha dejado la globalización, como el inconformismo de las comunidades cuando las empresas no se hacen cargo de externalidades (i.e., la contaminación), la visión a corto plazo de los accionistas y una crítica al concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE), la cual ubica los problemas sociales del entorno en la periferia y no en el centro, lo que ocasiona una desconexión o brecha entre la prosperidad de una empresa y el progreso de la comunidad (Porter y Kramer, 2011).

Por su parte, según Hartman y Werhane (2012), el término RSE originalmente hacía referencia a las responsabilidades de las organizaciones hacia sus comunidades externas (i.e., los entornos de la sociedad en los que operan). De ahí el uso del término *social*. También suele ser utilizado para referirse a actividades corporativas filantrópicas o de voluntariado.

Más aún, para Maak (2008), el enfoque de la RSE posee los siguientes problemas: (a) El término carga con el peso de la historia, lo cual se presta para confusiones; (b) pretende aumentar el instrumentalismo de la ética y (c) la RSE no es precisamente un término inclusivo en el sentido que las responsabilidades sociales no son las únicas que deben enfrentar las empresas en el entorno corporativo. En la Tabla 1 se resumen las principales diferencias entre la RSE y la creación de valor compartido.

Tabla 1

Diferencias entre la responsabilidad social empresarial y la creación de valor compartido

| Aspecto | Responsabilidad social empresarial | Creación de valor compartido |
|----------------------------|---|--|
| Valor | Hacer el bien | Beneficios económicos y sociales en relación con los costos |
| Orientado a | Ciudadanía, filantropía, altruismo, mejorar reputación y sustentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación conjunta de valor entre empresa y comunidad ▪ Sinergia |
| Motivación | Discrecional o en respuesta a la presión externa | Parte integral de las competencias |
| Conexión con la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajena a la maximización de utilidades ▪ Se percibe como un gasto | Es parte integral de la maximización de utilidades y de la estrategia |
| Agenda | Determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales | Es específica de la empresa y se genera internamente |
| Impacto | Limitado por la huella de la empresa y el presupuesto asignado al área de RSE | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Replantea todo el presupuesto de la empresa ▪ No depende de un área |

Nota. Adaptado de “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth? [Creación de Valor Compartido: ¿Cómo Reinventar el Capitalismo y Desatar una Ola de Innovación y Crecimiento?],” por M. E. Porter y M. R. Kramer, 2011, *Harvard Business Review*, p. 77.

La creación de valor compartido se diferencia del capitalismo tradicional en que pone mayor énfasis en la creación de valor para la sociedad, yendo más allá de la maximización de la riqueza de los accionistas. Reconoce explícitamente que la prosperidad de las empresas no es sostenible en el tiempo si operan en medio de comunidades que luchan contra ellas. (Mackey y Sisodia, 2014, p. 288)

Según Porter y Kramer (2011), las empresas pueden crear valor compartido de tres maneras: (a) Repensando los productos para que sean buenos para el mercado y generen beneficios sociales; (b) haciendo que la cadena de valor sea más eficiente y sostenible y (c)

mediante el desarrollo de clústeres locales. Ahora bien, respecto a repensar productos y servicios y a la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de valor, necesariamente se involucran aspectos relacionados con el medioambiente, gestión de residuos y el uso de energías renovables, que han venido ganando relevancia, especialmente por temas de desigualdad social y problemas como el calentamiento global. En este sentido, han surgido importantes iniciativas como los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (2015a) y conceptos como los de *economía circular* o *economía solidaria* que, buscan la cooperación para la sostenibilidad del planeta.

Sin embargo, a pesar de las iniciativas, como los ODS de las Naciones Unidas que, apuntan al cierre de brechas sociales, económicas y a la preservación del medioambiente, e incluso mediante la adopción de legislación más estricta en la materia, aún no es claro que la práctica de una cultura de sostenibilidad llegue a ser suficiente para asegurar los recursos naturales necesarios para las futuras generaciones. Según Wahl (2016), la sostenibilidad por sí misma no es un objetivo adecuado, en el sentido que no indica claramente qué es lo que en realidad se pretende que sea sostenible. Por ello, ha introducido el concepto de la *cultura regenerativa*, la cual es “más saludable, resiliente y adaptable; se preocupa por el planeta y por la vida, sabiendo que esta es la forma más eficaz de crear un futuro próspero para toda la humanidad” (Wahl, 2016, p. 48).

Modelo de Sistema Mundial. Para entender mejor el concepto de la cultura regenerativa, es pertinente explorar en primer lugar el Modelo de Sistema Mundial, creado por el Foro Internacional de Futuros (IFF World System Model), el cual ha sido desarrollado como una herramienta para facilitar el pensamiento conjunto y sistémico sobre las grandes crisis que enfrenta la humanidad, ofreciendo una manera de conectar las soluciones propuestas bajo un marco colaborativo de innovación y de sinergias (Wahl, 2016).

El Modelo de Sistema Mundial conecta doce dimensiones o nodos claves de un sistema regenerativo. Los doce nodos se han elegido cuidadosamente para representar elementos o aspectos fundamentales para crear un sistema viable y próspero para los individuos en cualquier escala. Como tal, el modelo se puede utilizar para identificar de manera sistemática y multidisciplinaria los aspectos vitales de una comunidad, un barrio, una ciudad, una región, un país o incluso el planeta, actuando como un catalizador del pensamiento conjunto. (Wahl, 2016, p. 101)

Como se muestra en la Figura 7, cada uno de los doce nodos o dimensiones se encuentran unidos en un mapa con 66 líneas interconectadas a cada nodo, con lo cual se infiere que existe alguna relación entre cada dimensión, lo que a su vez invita a analizar y a tener una mayor conciencia de cómo un cambio propuesto en un nodo puede llegar a afectar simultáneamente a otros nodos, e incluso tener un “efecto dominó” en todo el sistema. “Una solución propuesta desde una perspectiva aislada de un nodo en particular y enfocada solo en mejorar la viabilidad de ese nodo, puede resultar en efectos negativos en uno o en muchos otros nodos” (Wahl, 2016, p. 102).

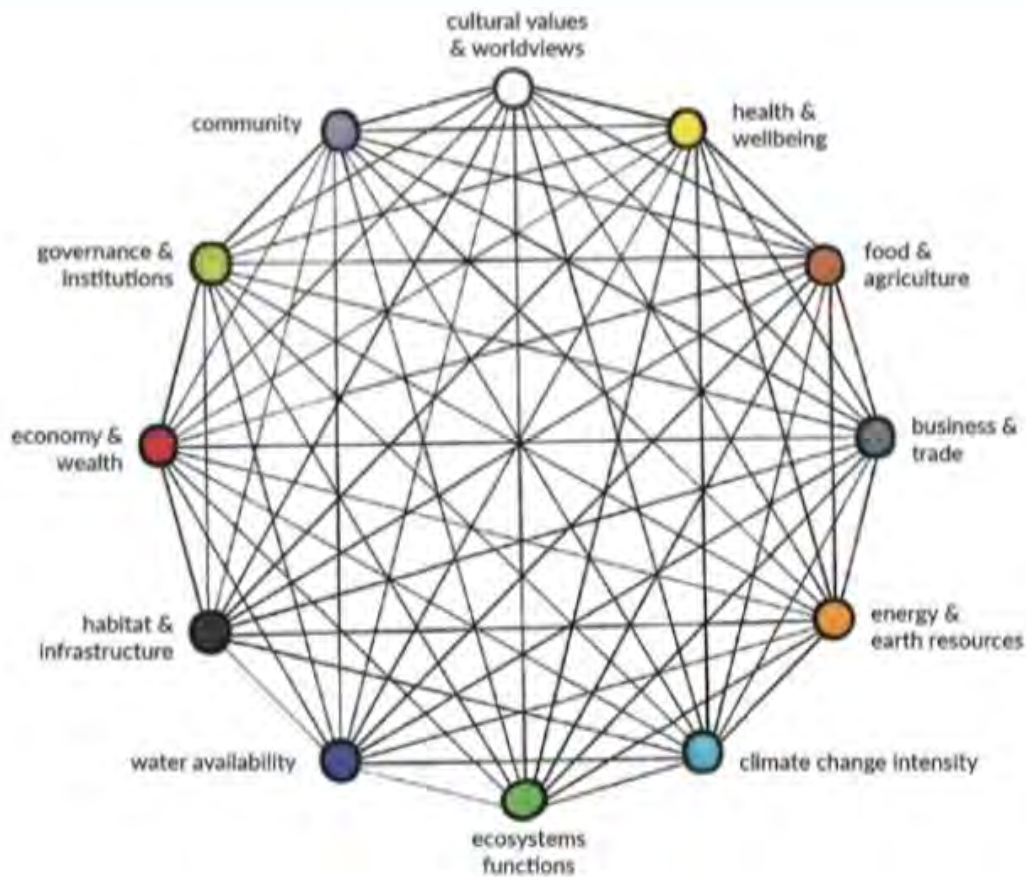


Figura 7. El modelo del sistema mundial IFF, reproducido por Hodgson (2011). Tomado de “The IFF World System Model [El Modelo del Sistema Mundial IFF],” por D. C. Wahl, 2017, *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/age-of-awareness/the-iff-world-system-model-afa8d700dad9>

Economía circular. Por otra parte, el enfoque de la economía circular emerge como una alternativa atractiva que busca redefinir el significado del crecimiento empresarial, con énfasis en los beneficios creados para toda la sociedad y se acerca más al concepto de cultura regenerativa. Para la Fundación Ellen MacArthur (2019a), la economía circular busca un modelo de creación de capital económico, natural y social basado en tres principios: (a) eliminar residuos y contaminación desde el diseño, (b) mantener productos y materiales en uso y (c) regenerar sistemas naturales, como se muestra en la Figura 8.

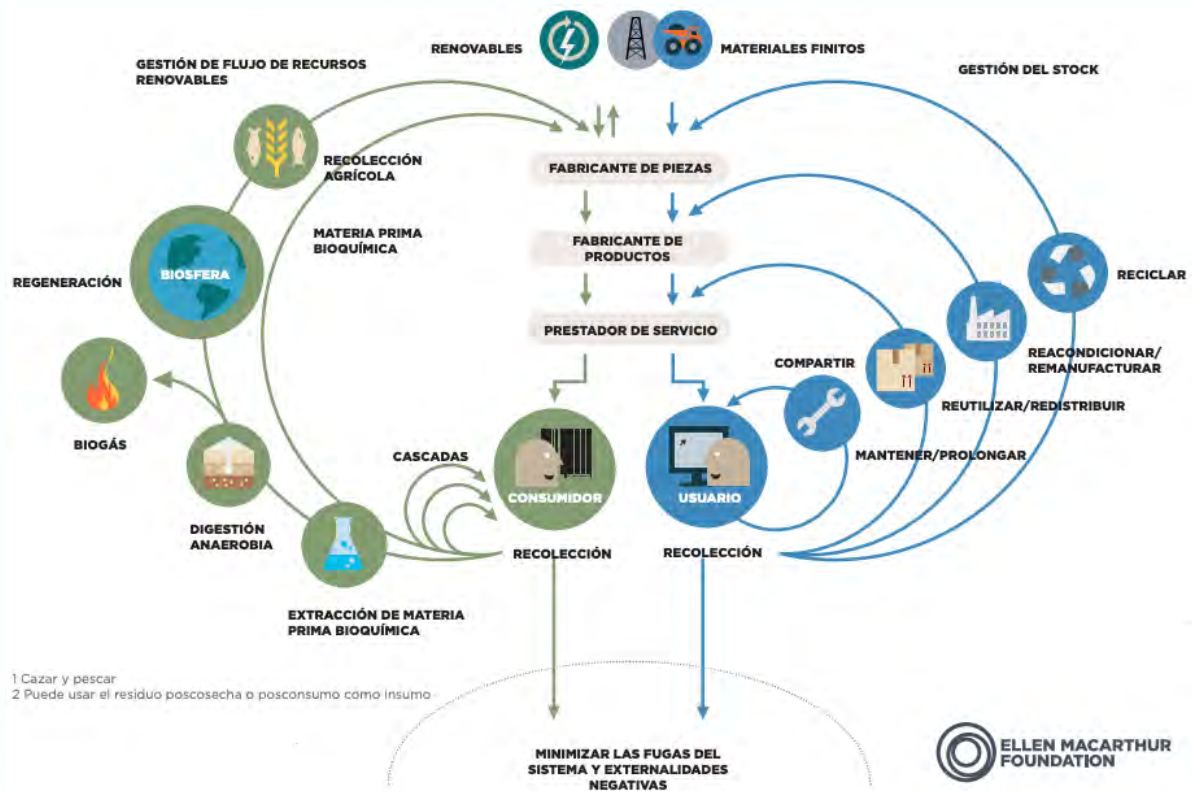


Figura 8. Diagrama del sistema de economía circular (Braungart y McDonough, 2002). Tomado de *Economía Circular: Diagrama Sistemico*, por Fundación Ellen MacArthur, 2019b. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/diagrama-sistemico>

Economía solidaria. Un enfoque adicional dentro de la creación de valor compartido es el de la economía solidaria. Dicho término no es exactamente muy moderno. De hecho, la economía solidaria se empleó como concepto de organización económica entre grupos de trabajadores en zonas urbanas y rurales en 1937, durante la Guerra Civil Española. En primer lugar, para Miller (2004):

La solidaridad es una práctica que fomenta los siguientes valores relacionados con la humanidad (solidaridad social y económica) y el planeta (solidaridad ecológica): (a) unidad en la diversidad, (b) poder compartido, (c) autonomía (individual y colectiva), (d) comunicación horizontal (no *top-down*), (e) cooperación y ayuda mutua (lucha compartida) y (f) arraigo local e interconexión global. (p. 7)

Dado el concepto de solidaridad, Miller (2010) detalló que:

La economía solidaria es una forma de pensar la economía que se abre a espacios de esperanza y hace posible la construcción de una economía más justa, sostenible y democrática; es un lenguaje emergente para construir un movimiento para transformar la vida económica; es un marco para elaborar estrategias sobre cómo crear una nueva economía basada en el valor compartido. (p. 12)

Para SolidarityNYC (2015), la economía solidaria incluye un amplio grupo de prácticas e iniciativas económicas que: (a) aunque comparten valores comunes entre sí, contrastan marcadamente con los valores de la economía dominante; (b) en lugar de imponer culturas de férrea competencia, promueven la construcción de culturas de cooperación; (c) en lugar de estructuras de control centralizadas, fomentan la responsabilidad compartida y la toma de decisiones democrática; (d) en lugar de tratar de imponer una única cultura global, alientan la diversidad de culturas y entornos locales y (e) en lugar de priorizar los beneficios económicos sobre todo lo demás, promueven un compromiso de humanidad compartida a través de la justicia social, económica y ambiental.

En Figura 9 creada originalmente por Miller (2010), se pretende ilustrar diferentes estrategias económicas, herramientas y formas organizacionales que, virtuosamente interconectadas, pueden contribuir a la creación de una economía solidaria. En la Figura 9 la representación en forma de círculo no pretende ilustrar un diagrama referido a una estructura económica específica, sino más bien es una manera de explicar las múltiples posibilidades de crear estratégicamente futuros vínculos y conexiones entre los



Figura 9. Creando una economía solidaria. Adaptado de “Solidarity Economy: Key Concepts and Issues [Economía Solidaria: Conceptos y Cuestiones Clave],” por E. Miller, 2010. En E. Kawano, T. Masterson y J. Teller (Eds.), *Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet* (p. 5). Amherst, MA: Center for Popular Economics.

elementos incluidos. Sin embargo, los vínculos necesarios para construir una dinámica sólida de desarrollo de la economía solidaria no se encuentran reservados exclusivamente al ámbito económico. Es por ello por lo que, “un objetivo central del enfoque de la economía solidaria consiste en una mayor integración de las alternativas económicas en los movimientos sociales y de los movimientos sociales hacia las alternativas económicas” (Miller, 2010, p. 8).

La Figura 10 ilustra más claramente todos aquellos valores y elementos subyacentes que requieren ser considerados en materia social y ambiental, especialmente en la diversidad cultural del entorno latinoamericano, para que tanto la cultura como la economía solidaria afloren y generen valor compartido.



Figura 10. Cultura y economía de solidaridad. Tomado de “Solidarity Economy: Key Concepts and Issues [Economía Solidaria: Conceptos y Cuestiones Clave],” por E. Miller, 2010. En E. Kawano, T. Masterson y J. Teller (Eds.), *Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet* (p. 8). Amherst, MA: Center for Popular Economics.

Cultura regenerativa. Un último concepto por abordar en esta parte de la investigación es el de la cultura y economía regenerativa que, en alguna medida complementa la visión inicial de creación de valor compartido de Porter y Kramer (2011), llevándola a un siguiente nivel de complejidad o a una evolución. Sobre el concepto de la cultura y economías regenerativas, se encontraron tres autores principales: (a) John Fullerton, (b) Daniel C. Wahl y (c) Kate Raworth.

El enfoque de John Fullerton, fundador y presidente de Capital Institute, retoma la siguiente declaración del economista Stern (2007): “el cambio climático representa la mayor falla del mercado en la historia del capitalismo” (p. i), para promover de forma holística o sistémica un marco teórico y una serie de principios que buscan ser un enlace entre el mundo actual, para dar forma a una nueva forma de economía o de capitalismo autoorganizado, sostenible, resiliente y, por supuesto, regenerativo. Además, Fullerton (2015) elevó una

crítica abierta al modelo económico dominante (i.e., neoliberal), al cual califica de insostenible, dado el empeoramiento de las brechas de desigualdad entre países y regiones. Incluso realizó una crítica a las escuelas de negocio más reputadas respecto al tratamiento que le han dado al concepto de sostenibilidad, afirmando que, “continúan enfocadas en ampliar el aprovechamiento de los recursos a través de la tecnología, así como alguna vez estuvieron enfocadas en ampliar la productividad laboral” (Fullerton, 2015, p. 17). A continuación, se citan las principales ideas que hacen parte del marco teórico de la economía regenerativa propuesto por Fullerton (2015):

- “Un sistema regenerativo es autoorganizado y autosostenible. No posterga la solución de los problemas como lo hace nuestra economía política actual” (p. 19).
- “Una economía regenerativa mantiene insumos confiables y productos saludables al no agotar los insumos críticos o al no hacer daño a los sistemas sociales y ambientales de los cuales dependen” (p. 20).
- “Las economías regenerativas conllevan un proceso de aprendizaje, de adaptación al cambio y una continua evolución de los sistemas” (p. 22).
- “Ninguna persona del siglo XXI podría sugerir que la mano invisible [(Smith, 1759)] por sí sola puede solucionar la crisis del cambio climático, a pesar del importante rol que los mercados justos y transparentes podrían tener como una herramienta para lograr esta meta” (p. 24).
- “Los principios del holismo que sirven de base a una cosmovisión sistémica e impulsan el proceso coevolutivo tanto en los sistemas vivos como en los flujos de las redes no vivas, deben ser extendidos al entendimiento de la economía de los seres humanos reemplazando la defectuosa, reduccionista, mecanicista y destructiva lógica de la llamada eficiencia industrial” (p. 26).
- “Los principios regenerativos demandarán que cambiemos de una cosmovisión competitiva y mecanicista hacia una más colaborativa y ecológica. También requerirá que

adquiramos un entendimiento sofisticado y comodidad con el concepto de ‘complejidad’. Esto demandará que descubramos nuestra humildad como especie” (p. 27).

- “Pequeños, medianos y grandes son todos necesarios. El éxito está en evitar los excesos y mantener un balance apropiado de competidores en todas las escalas, mantener a los miembros de todos los niveles sirviendo a la salud del todo y no solo a los limitados intereses propios” (p. 29).
- “. . . la nueva ciencia dura que estudia los sistemas como un todo nos trae nuevos niveles de rigor a nuestras prácticas de negocio y gobernanza, al tiempo que nos provee de una base empírica para nuestra permanente creencia en la necesidad de justicia, integridad y ética en los negocios, finanzas y en la economía en general” (p. 30).
- “La economía no está separada de la biósfera o de la sociedad en la que está inmersa” (p. 31).
- “Maximizar las ganancias para los accionistas corporativos, optimizar la utilidad material del consumidor, así como aumentar el PBI, no llevan automáticamente a la prosperidad, al menos no una prosperidad estable y ampliamente compartida” (p. 31).
- “Los mercados de dejar hacer (laissez-faire) no siempre pueden ofrecer soluciones óptimas para asignar los recursos escasos de manera efectiva y oportuna” (p. 32).

Según Fullerton (2015), los siguientes serían los ocho principios fundamentales de un capitalismo regenerativo (ver Figura 11):

- Relación adecuada. El sistema financiero, la economía mundial, la sociedad y la biosfera se encuentran interconectados como una red. Cualquier afectación de una de sus partes, se verá reflejada en las demás.
- La riqueza vista de manera holística. La concepción de la riqueza en función del bienestar de todo. El todo es tan fuerte como el eslabón más débil.
- Innovación, adaptación y capacidad de respuesta. Son características fundamentales para salir bien librados de los constantes cambios de la actualidad.

- Participación empoderada. Todas las partes deben estar en relación con un propósito superior, permitiéndoles negociar sus propias necesidades particulares y sumar sus contribuciones individuales hacia el bienestar general.
- Respeto a la comunidad y el lugar. Reconoce la diversidad en todos sus aspectos y valora su historia y origen.
- Abundancia del efecto limítrofe. La creatividad y la abundancia prosperan de manera colaborativa en los límites de los sistemas donde los vínculos que unen los patrones dominantes son más débiles, propiciando transformaciones.
- Flujo circulatorio robusto. La circulación de capital, información y uso eficiente de materiales resultan esenciales para que los individuos, los negocios y las economías logren su potencial regenerativo.
- Búsqueda del equilibrio. La eficiencia, resiliencia, colaboración, competencia, diversidad y la coherencia requieren estar balanceadas, así como las necesidades de las organizaciones de todos los tamaños.



Figura 11. Ocho principios de la economía regenerativa. Tomado de *8 Principles of a Regenerative Economy* [8 Principios de una Economía Regenerativa], por Capital Institute, s.f. Recuperado de <https://capitalinstitute.org/8-principles-regenerative-economy/>

La Figura 12 la cual se basa en el diseño regenerativo de Bill Reed, ayuda a explicar el planteamiento de Wahl (2019), condensando la visión general del concepto de cultura regenerativa.



Figura 12. Más allá de la sostenibilidad: Diseño de culturas regenerativas. Adaptado de “Can Regenerative Economics & Mainstream Business Mix? [¿Pueden la Economía Regenerativa y los Negocios Convencionales Combinarse?],” por D. C. Wahl, 2019, *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/activate-the-future/can-regenerative-economics-mainstream-business-mix-ef2f8aafa8d4>

De acuerdo con Wahl (2019), para ser verdaderamente regenerativos, no basta con desafiar la forma actual de capitalismo degenerativo, sino que también se requiere desafiar la escala en la que operan las empresas. A continuación, se explica a detalle la Figura 12, explorando de izquierda a derecha, haciendo referencia en la parte inferior a los aspectos que representan a las culturas degenerativas y a las culturas regenerativas. Al lado izquierdo se encuentra la forma como convencionalmente se vienen explotando los recursos fósiles, de forma degenerativa, tomando recursos naturales, transformándolos, consumiéndolos y desechándolos, todo esto dentro del marco legal vigente. El siguiente nivel de izquierda a derecha se denomina *verde* que, hace alusión al impacto menos negativo para el ambiente, comparado con la forma convencional de explotación de recursos. Aquí empieza apenas a

generarse una preocupación por hacer las cosas con un menor impacto ambiental. Luego, viene el concepto de sostenibilidad que, en este sentido, implica no generar un daño adicional. Sumado a la preocupación de hacer las cosas de manera más eficiente, se busca que no se genere ningún tipo de contaminación importante. Se despierta la conciencia de que los recursos naturales no son infinitos y que, si no se trabaja en un consumo de recursos mucho más racional y moderado, la devastación y los fenómenos climáticos generados por el calentamiento global, pondrán en riesgo los recursos naturales para las futuras generaciones. En el centro de la Figura 12 aparecen los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas que, actúan como un “puente” hacia la regeneración, meta que se ha planeado para el año 2030. ¿Sin embargo, resulta esto suficiente? Evidentemente para Wahl no lo es, con lo cual el siguiente nivel promueve lo regenerativo, donde los humanos, conscientes que, con el desmedido ritmo de consumo, los recursos naturales se agotarán en un horizonte no muy lejano, razón por la cual entiende que es fundamental que se empiece a actuar en la restauración de la naturaleza, reparando el daño a los ecosistemas y comunidades, promoviendo la limpieza de fuentes hídricas y del aire, reemplazando las fuentes de energías fósiles con fuentes renovables y limpias, etc. Por último, se encuentra el nivel regenerativo que, va más allá de la sostenibilidad, involucrando a la humanidad actuando como naturaleza, consciente de que la prosperidad va más allá de lo económico, que lo social, lo cultural, la flora y la fauna son igualmente valiosos y que el bienestar para todos es lo más importante. Además, según Wahl (2019), para llegar a desarrollar los anteriores planteamientos, no habría otra alternativa que cambiar el *mindset* y visión global que lleve a una profunda transformación que fomente el rediseño de los sistemas económicos y monetarios del planeta para incentivar formas diferentes de hacer negocios y ajustar la escala en la que operan, para así poder cruzar el “puente de la sostenibilidad” desde la cultura degenerativa, basada en el consumo de energías fósiles hacia la cultura regenerativa, soportada en el uso de energías renovables y de un consumo de recursos moderado y eficiente dada su naturaleza finita.

El tercer enfoque encontrado respecto a las culturas y economías regenerativas es el de Raworth (2018a), cuyo Modelo de la Rosquilla invita a pensar lo que ella denomina como la “economía del siglo XXI”, a partir de una crítica a lo que se enseña en las universidades en materia de economía, cuestionando los principios de Alfred Marshall y poniendo en entredicho el pensamiento de economistas de la talla de Samuelson, Kuznets, Grossman, Krueger, entre otros. Para Raworth, “reconocer la complejidad intrínseca de la economía tiene una consecuencia importante que tiene que ver con la ética de la formulación de políticas económicas” (p. 136). Por ello, presenta cuatro principios éticos a considerar por los economistas del siglo XXI:

- Actuar al servicio de la prosperidad humana;
- Respetar la autonomía de las comunidades a las que sirva, asegurando su participación y consentimiento, consciente de las brechas de desigualdad de su entorno;
- Prudencia en la formulación de políticas públicas, evitando causar daño a los más vulnerables; y
- Trabajar con humildad, reconociendo las limitaciones de los modelos y siendo transparentes con los supuestos.

Según Raworth (2018a), la *rosquilla* o doughnut es una especie de brújula para orientar a la humanidad sobre los límites sociales y ecológicos del planeta que sustentan el bienestar colectivo humano. En ese sentido, la autora sostuvo que:

El fundamento social señala el límite interior de la rosquilla; determina los elementos esenciales de la vida que no deberíamos permitir que le faltaran a nadie. Por su parte, el techo ecológico marca el límite exterior de la rosquilla, más allá del cual, la presión de la humanidad sobre los sistemas que sustentan la vida en la Tierra incurre en un peligroso exceso. (Raworth, 2018, p. 241)

Entre los límites sociales y ecológicos, se extiende una zona ideal que, da forma a la rosquilla que, representa la zona segura ecológicamente y justa en lo social, con lo cual el propósito del siglo XXI es llevar a la humanidad a esta zona.

Como se muestra en la Figura 13, en materia social el modelo de la rosquilla tiene en cuenta 12 dimensiones sociales, derivadas de los ODS de las Naciones Unidas. En la Tabla 2 Raworth (2018b) presenta las variables e indicadores derivados de cada una de estas dimensiones sociales y la recopilación de datos fue tomada de diferentes fuentes como el Banco Mundial, la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, por sus siglas en inglés), OCDE, Gallup, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés), Transparencia Internacional, entre otros, que evidencian el déficit en el que se encuentra el planeta.

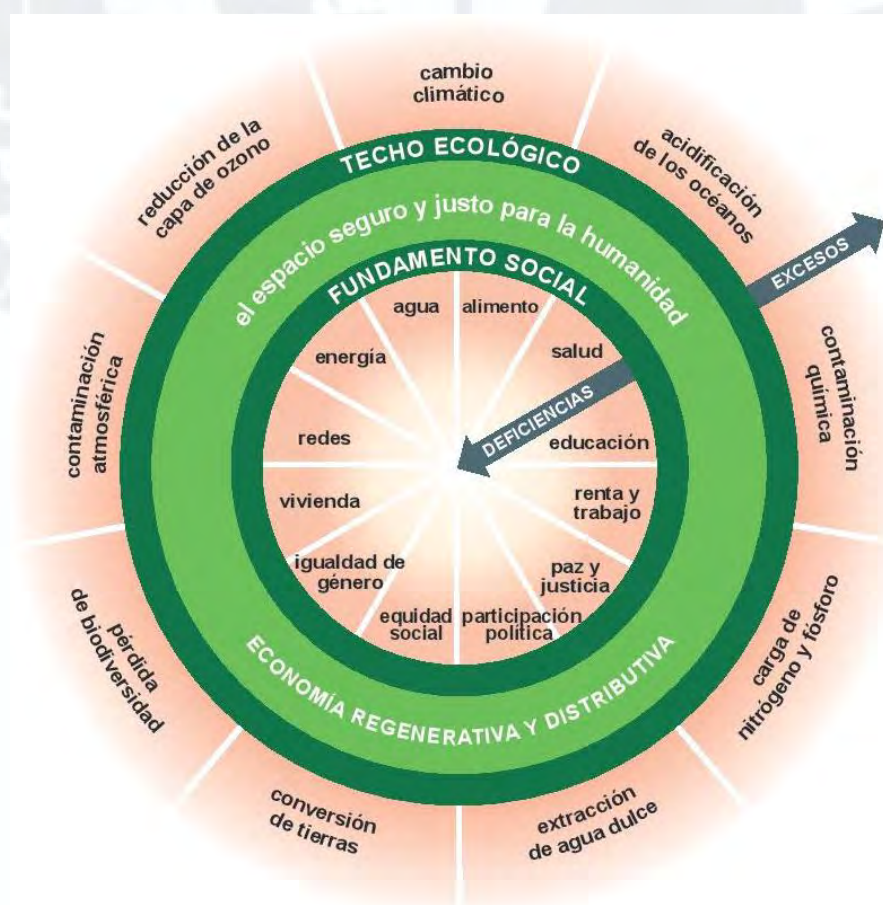


Figura 13. La rosquilla: Una brújula del siglo XXI. Tomado de “Imágenes de la Rosquilla en Español,” por K. Raworth, 2018b, *Discuss Doughnut Economics*. Recuperado de <https://discuss.doughnuteconomics.org/t/imagenes-de-la-rosquilla-en-espanol/133>

Tabla 2

El Fundamento Social y sus Indicadores de Déficit

| Dimensión | Variables / Indicadores (% población global) | % | Año |
|------------------------|--|----|-------------|
| Alimentación | Población desnutrida | 11 | 2014 - 2016 |
| Salud | Población que vive en países cuya tasa de mortalidad de niños es < de 5 años, es superior a 25 por cada 1,000 nacidos vivos | 46 | 2015 |
| | Población que vive en países cuya esperanza de vida al nacer es < de 70 años | 39 | 2013 |
| Educación | Población adulta (> a 15 años) analfabeta | 15 | 2013 |
| | Niños entre 12 y 15 años no escolarizados | 17 | 2013 |
| Renta y trabajo | Población que vive por debajo del umbral internacional de pobreza de 3.10 US\$/día | 29 | 2012 |
| | Proporción de jóvenes (15 a 24 años) que buscan trabajo, pero no lo encuentran | 13 | 2014 |
| Agua y saneamiento | Población sin acceso a mejoras en suministro de agua potable | 9 | 2015 |
| | Población sin acceso a mejoras en instalaciones de saneamiento | 32 | 2015 |
| Energía | Población que carece de acceso a la electricidad | 17 | 2013 |
| | Población que carece de acceso a instalaciones culinarias limpias | 38 | 2013 |
| Redes | Población que declara no tener a nadie que le ayuda en los momentos difíciles | 24 | 2015 |
| | Población sin acceso a Internet | 57 | 2015 |
| Vivienda | Población urbana mundial que vive en suburbios en países desarrollados | 24 | 2012 |
| Equidad de género | Diferencia de representación entre mujeres y hombres en los parlamentos nacionales | 56 | 2014 |
| | Brecha salarial mundial entre mujeres y hombres | 23 | 2009 |
| Equidad social | Población que vive en países con un ratio de palma \geq a 2 (el ratio de la proporción de renta del 10% más rico de la población, respecto al 40% más pobre) | 39 | 1995-2012 |
| Participación política | Población que vive en países con puntuación < a 0.5/1.0 en índice de participación y responsabilidad | 52 | 2013 |
| Paz y justicia social | Población que vive en países con una puntuación < a 50/100 en índice de percepciones de corrupción | 85 | 2014 |
| | Población que vive en países con tasa de homicidios > a 10 por cada 10,000 habitantes | 13 | 2008-2013 |

Nota. Adaptado de *Economía Rosquilla: 7 Maneras de Pensar la Economía del Siglo XXI* (pp. 242-243), por K. Raworth, 2018a. Madrid, España: Paidós.

En cuanto al denominado techo ecológico, como se muestra en la Tabla 3, Raworth describió los nueve aspectos o procesos críticos del planeta sobre los cuales el ser humano ejerce presión, según científicos dirigidos por Johan Rockström y Will Steffen, así como las variables asociadas a cada aspecto, su respectivo límite definido y; por supuesto, el valor en el que se encuentra dicha variable y su correspondiente tendencia.

Tabla 3

El Techo Ecológico y sus Indicadores de Exceso

| Techo ecológico | | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------------------------------|
| Presión sobre el planeta | Variable de control | Límite | Valor actual |
| Cambio climático | Concentración de CO ₂ (partes por millón [ppm]) | Máximo 350 ppm | 400 ppm y empeorando |
| Acidificación de los océanos | Saturación media (carbonato de Ca) en superficie oceánica | Mínimo 80% de niveles de saturación preindustriales | 84% e intensificándose |
| Contaminación química | Aún sin definir | - | - |
| Carga de nitrógeno (N) y fósforo (P) | P aplicado a la tierra como fertilizante (millones de t/año) | Máximo 6.2 millones t/año | 14 millones t/año y empeorando |
| | N reactivo aplicado a la tierra como fertilizante (millones de t/año) | Máximo 62 millones t/año | 150 millones t/año y empeorando |
| Extracción de agua dulce | Consumo de aguas azules (km ³ /año) | Máximo 4,000 km ³ /año | 2,600 km ³ /año y subiendo |
| Conversión de tierras | Superficie de tierras forestales (% de tierras cubiertas de bosque antes de intervención humana) | Mínimo 75% | 62% y empeorando |
| Pérdida de biodiversidad | Tasa de extinción (millón de especies/año) | Máximo 10 | Entre 100 y 1,000 y empeorando |
| Contaminación atmosférica | Aún sin definir | - | - |
| Reducción capa de ozono | Concentración de ozono en la estratosfera (Unidades Dobson [UD]) | Mínimo 275 UD | 283 UD y mejorando |

Nota. Adaptado de *Economía Rosquilla: 7 Maneras de Pensar la Economía del Siglo XXI* (pp. 244-246), por K. Raworth, 2018a. Madrid, España: Paidós.

Con los resultados presentados, el fundamento social y el techo ecológico lucirían de acuerdo con la Figura 14, donde las bandas de color rojo representan, para el techo ecológico, los excesos que van más allá de los límites que podría soportar el planeta y; las áreas de color gris serían los límites que aún no han podido ser cuantificados. Para la parte interna, las bandas rojas representan las deficiencias en cada una de las doce dimensiones del fundamento social.

Para Raworth (2018b), la Figura 14 representa una cruda imagen de la humanidad al iniciar el siglo XXI, cuestionando el progreso de la humanidad y la trayectoria que ha tenido hasta la fecha el desarrollo económico global, la cual por el lado social, no ha logrado aún que, millones de personas cubran sus necesidades básicas, incluso incrementado las brechas

de desigualdad y; por otro lado, el planeta enfrenta peligrosamente las consecuencias de los fenómenos climáticos como el calentamiento global. Es por ello que, la economía de la rosquilla de Raworth (2018a), plantea dejar de lado la medición del crecimiento económico a partir del PBI, la cual se basa en un sistema industrial lineal cuyo diseño es intrínsecamente degenerativo, que toma los recursos naturales, los transforma en productos que son consumidos y posteriormente desechados para pasar al rediseño de la economía, una que sea regenerativa, cuyo flujo no sea lineal, sino circular, donde el concepto de valor no esté ceñido meramente a lo económico, sino que considere el bienestar y la regeneración de la vida como la verdadera riqueza. Más aún, para que se adopte una visión regenerativa, Raworth (2018a) recomendó a las empresas establecer un compromiso regenerativo en sus estatutos corporativos, consagrándolo en su gobernanza, indicando que hoy, el acto más profundo de responsabilidad corporativa de cualquier empresa “. . . es volver a redactar sus estatutos sociales, con el objetivo de redefinirse a sí misma con un propósito viviente, arraigado en un diseño regenerativo y distributivo, y luego vivir y trabajar en función de este” (Raworth, 2018a, p. 194).

En síntesis, luego de haber abordado ampliamente diferentes puntos de vista, el concepto clave de la creación de valor compartido a considerar en la presente investigación radica en que los accionistas y los líderes de las organizaciones comprendan la valiosas oportunidad de recuperar la legitimidad de las empresas ante la sociedad, siendo incluyentes y abordando sus problemáticas como fuente de inspiración para ofrecer nuevos productos y servicios, no solo haciéndose cargo de las externalidades negativas como la contaminación, sino incluso buscando la regeneración de los ecosistemas; pero sin necesidad de renunciar a altos niveles de rentabilidad, hacia una forma de capitalismo consciente y solidario, que genere espacios de esperanza para construir una economía más justa y democrática, que

ayude a cerrar las grandes brechas sociales y, que considere los límites ecológicos del planeta, donde la prosperidad no solo se mida en términos de dinero.

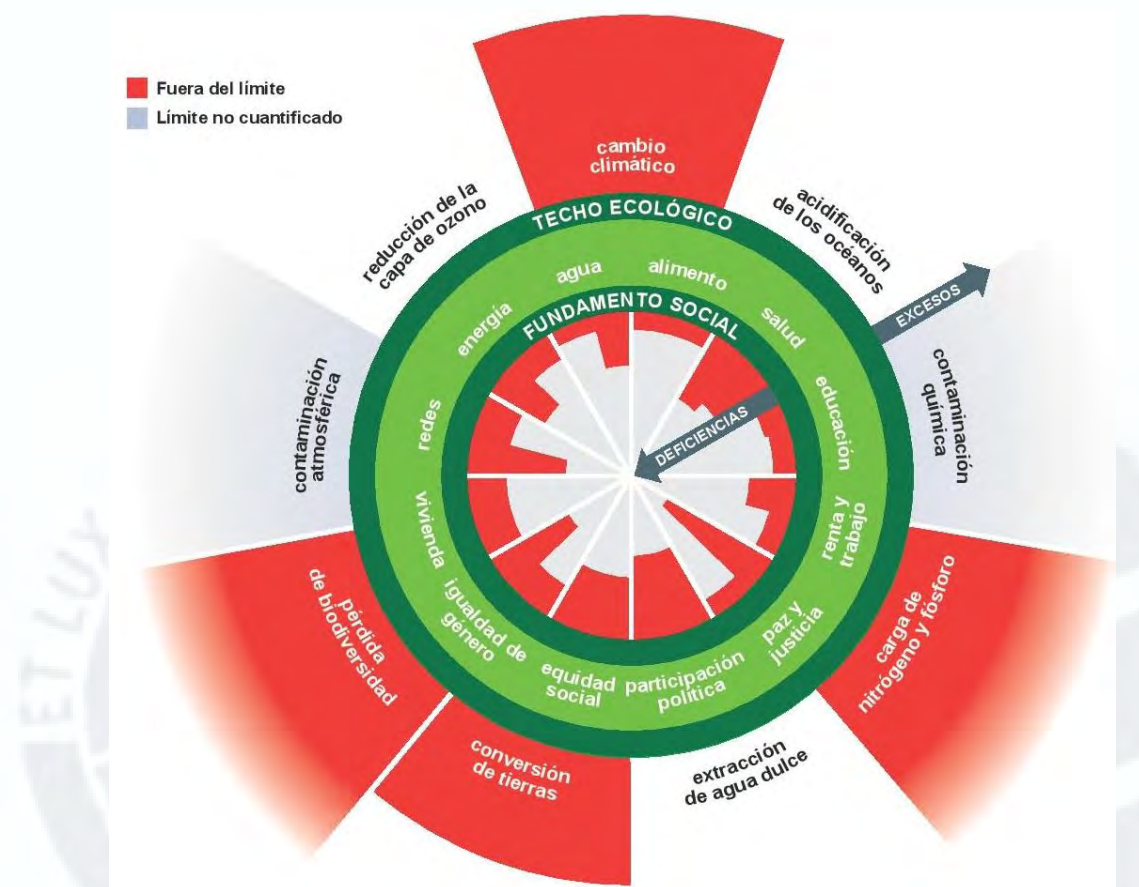


Figura 14. Transgresión de los dos límites de la rosquilla. Tomado de “Imágenes de la Rosquilla en Español,” por K. Raworth, 2018b, *Discuss Doughnut Economics*. Recuperado de <https://discuss.doughnuteconomics.org/t/imagenes-de-la-rosquilla-en-espanol/133>

2.4.3 El verdadero liderazgo

Para Michael y Lochrie (2010), “el liderazgo constituye una relación de influencia entre líderes y seguidores que pretenden cambios reales que reflejen su mutuo propósito” (p. 53). Sin embargo, a través de la historia, el mundo ha podido experimentar líderes que han cumplido con la anterior definición de liderazgo, pero con oscuros propósitos que resultaron perjudiciales e incluso nefastos para la humanidad. Complementando, Michael y Lochrie (2010) afirmaron también que, “la integridad tiene que impregnar cada aspecto de una relación de influencia para que se considere una verdadera relación de liderazgo” (p. 100). Es por ello que, se hace referencia al verdadero liderazgo, porque resulta relevante para la

presente investigación el estilo de liderazgo que adopte el líder de una organización, el cual, más allá de ejercer influencia de manera genuina, debe inspirar con su buen ejemplo y motivar con integridad a un grupo de seguidores a que su propósito común sea hacer el bien; no solo a sus accionistas de la empresa, sino también hacer el bien a sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad bajo su zona de influencia, medioambiente, demás partes interesadas y; por supuesto, hacer el bien a la sociedad.

En ese sentido, numerosos autores han definido distintos tipos de liderazgos (i.e., positivos y negativos), añadiendo características particulares respecto a su perfil, estilo y modo de ejercerlo. Por ejemplo, la investigación realizada por Parry y Proctor-Thompson (2002), sugirió que, el comportamiento del liderazgo activo y positivo está relacionado con la integridad, pero en contraste, el *liderazgo inspiracional* tiene un débil efecto sobre la integridad, demostrando empíricamente que dicho tipo de liderazgo no es fuerte, particularmente en el contexto de la integridad corporativa, toda vez que, a pesar de ser inspirador y tener influencia, puede no ser del todo un liderazgo ético. En lo que respecta al presente estudio, se abordan de manera individual las definiciones de tres tipos de liderazgo de comportamiento positivo que, se considera que guardan mayor relación con la integridad: (a) el liderazgo auténtico, (b) el liderazgo ético y (c) el liderazgo transformacional.

Liderazgo auténtico. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) definieron este liderazgo como, aquel patrón de comportamiento de un líder que, se basa en “promover tanto las capacidades psicológicas positivas, como un clima ético positivo, para fomentar una perspectiva moral internalizada, un procesamiento de información equilibrado, mayor autoconciencia y transparencia relacional de parte de los líderes sobre los seguidores, fomentando el autodesarrollo positivo” (p. 94). Quienes ejercen este tipo de liderazgo, poseen un mayor grado de conciencia sobre sus propios valores y perspectivas morales, cuentan con fortalezas como la humildad, el optimismo y la resiliencia y; por lo general, se encuentran al

tanto del entorno sobre el cual operan (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004). El líder auténtico emplea procesos de decisión transparentes y siempre busca aportes de otros miembros y partes interesadas, identificando las situaciones donde se presentan ambigüedades o dilemas éticos y morales que, requieran perspectivas adicionales para descubrir el camino más apropiado a seguir, actuando coherentemente respecto a los valores establecidos en una organización (Hung, 2013). Más aún, de acuerdo con Morgan (1993), este comportamiento debe ser absolutamente legítimo, dado que, los seguidores tarde o temprano descubrirán la diferencia si el comportamiento del líder es fingido o si es en realidad genuino.

Liderazgo ético. Según Brown, Treviño y Harrison (2005), el liderazgo ético emplea un enfoque mixto entre el liderazgo transformador y el transaccional para tener influencia sobre el comportamiento de sus seguidores y lo definieron como “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de relaciones interpersonales y acciones, así como la promoción de dicha conducta a los seguidores, a través de una comunicación bidireccional, reforzamiento y toma de decisiones” (Brown et al., 2005, p. 120). Esta definición se puede interpretar asumiendo que los líderes éticos mantienen una conducta considerada por sus seguidores como apropiada según las normas establecidas, brindando legitimidad y credibilidad al líder (Hung, 2013). Ello implica que, son líderes que permiten a sus seguidores expresarse; y por último que, establecen estándares de comportamiento para la organización, recompensando a quienes los cumplen, pero también sancionando a quienes violan dichos lineamientos y códigos (Treviño, Brown y Hartman, 2003). Por otro lado, según la investigación realizada por Zipparo para la Comisión Independiente contra la Corrupción (ICAC, por su sigla en inglés), un fuerte liderazgo ético puede crear una cultura organizacional ética que, ciertamente tendrá un impacto positivo en el desempeño de la organización, en los procesos de toma de decisiones, en el compromiso del personal y la

satisfacción laboral que, conlleva además a la reducción del estrés y de la rotación de personal (ICAC, 1998).

Liderazgo transformacional. Según Hung (2013), este tipo de liderazgo puede considerarse más completo e inclusivo que otros tipos de liderazgo. Se enfoca en la observación de líderes que, transforman grupos, organizaciones e incluso sociedades. Tiene una constructiva visión moral y de valores que promueve un comportamiento virtuoso y que, busca conducir a sus seguidores dentro de unos parámetros de conductas y acciones morales, no solamente guiándolos a realizar el bien sino, además, desarrollándolos para que se guíen a sí mismos y tengan influencia sobre otros, para que a su vez realicen el bien.

Discusión sobre liderazgo auténtico, ético y transformacional. Como parte del análisis de los anteriores tipos de liderazgo, en relación con el concepto de integridad, Avolio y Gardner (2005) sostuvieron que, los estilos de liderazgo auténtico y transformacional se pueden traslapar, toda vez que estos dos tipos de liderazgo tienen en común el componente moral como característica genuina. No obstante, la virtud de la autenticidad, en el caso del liderazgo ético, no necesariamente representa uno de los pilares que lo identifican, aunque sí constituye un componente fundamental para el liderazgo de tipo transformacional. Por ejemplo, según Zhu, Avolio, Riggio y Sosik (2011), un líder puede adoptar un tipo de liderazgo ético solo por el hecho de temer a una recriminación o castigo o de defraudar a sus seguidores; pero no precisamente porque tenga un grado de consciencia sobre el hecho de que, si asume un comportamiento poco ético, este sería incongruente con su propia identidad moral y sus emociones.

Los directores y los gerentes. Habiendo abordado las anteriores definiciones de tipos de liderazgo, ahora se hace estricta referencia a quienes, en el ambiente de la gestión corporativa, están llamados a ejercer el liderazgo de una organización hacia la integridad: (i.e., los directores y los gerentes). Según Omar (2015), son los líderes de las organizaciones

quienes establecen el tono de los valores éticos, comportamientos y prácticas en las empresas para incorporar la ética y la integridad en la cultura corporativa. Según ICAC (1998), al elevar el tono ético de una organización, se pueden obtener importantes beneficios, mediante prácticas éticas sólidas que contribuyan no solo a la integridad de una organización, sino también a su efectividad operativa. La habilidad de comportarse éticamente en el lugar de trabajo puede estar más relacionada a aspectos de la misma organización que, a los atributos individuales de las personas. Una cultura organizacional ética tendrá una poderosa influencia sobre el comportamiento de un individuo y específicamente, es más probable que las personas se comporten de manera poco ética cuando: sus directivos incurran en conductas deshonestas; los valores organizacionales no son claros; el comportamiento ético frente a diferentes dilemas no es recompensado; las sanciones por comportamientos poco éticos no están claras y cuando no hay entrenamiento práctico en ética.

Pero ¿cómo se logra establecer el tono de los valores éticos en una organización? ¿Sobre cuáles parámetros puede un líder recompensar comportamientos éticos de sus seguidores o sancionar a quienes adopten conductas que falten a la moral? e inclusive ¿bajo qué lineamientos deberá actuar un líder para ser juzgado como el buen ejemplo de una organización? Ciertamente, como se aborda posteriormente, los marcos legales y las normas pueden ayudar a establecer ese entorno organizacional que fomente un comportamiento honesto y que castigue a quien no cumpla con sus preceptos. Los directorios deben tomar muy en serio su responsabilidad de liderar y garantizar el fomento, la implementación y el mantenimiento de una cultura de integridad en la organización en todos sus aspectos, aunque ello implique incurrir en importantes costos (Fuller y Jensen, 2002).

Es así que, los líderes de una organización cumplen un rol clave en la construcción y preservación de una fuerte cultura ética en las empresas, lo cual se puede considerar como un requisito para la integridad organizacional. Es más probable que las personas en las

organizaciones se vean influenciadas por lo que hacen sus gerentes y directivos, que simplemente por lo que dicen. Directores y gerentes necesitan liderar con el ejemplo y mostrar siempre coherencia entre lo que dicen y hacen, lo cual resulta crucial para la creación de confianza. Un quiebre en esa confianza entre líderes y seguidores socavaría los mejores esfuerzos en la construcción de una organización ética y efectiva (Boardman y Klum, 2001). Quienes lideran desde la base de la integridad, tienen un trabajo más complejo, puesto que ello requiere preparación, conocimientos y habilidades diferentes a continuar utilizando estructuras, sistemas y procesos tradicionales para ejercer la autoridad (Fairholm, 2013).

Adicionalmente, existen conceptos como los de la imaginación y el coraje moral con los que deben contar los líderes y gerentes para que sean exitosos en la labor de creación de valor agregado, mientras compiten con integridad. Además, la ética o el comportamiento poco ético de las corporaciones se debe en primer lugar, al comportamiento individual de los directores y gerentes (De George, 1993). En ese sentido, los gerentes ejercen dentro de las organizaciones y; las culturas, políticas y costumbres organizacionales específicas pueden influir tanto en las intenciones como en las acciones y decisiones gerenciales. Por lo tanto, la problemática de la ética en los negocios globales se dará en diversos ámbitos: individual y en corporaciones y; además, con un alcance nacional e internacional. Las corporaciones se pueden considerar como agentes morales secundarios porque son tratados como actores (que actúan debido a las personas que intervienen en ellas) y se les responsabiliza moralmente. “Pero no pueden actuar independientemente de sus gerentes y de otros agentes” (Werhane, 2015, p. 739).

¿La integridad en el liderazgo o el liderazgo con integridad? Vargas, De León, Valdez y Castillo (2012) realizaron una investigación, analizando la cultura organizacional en un entorno universitario, considerando valores, virtudes, capacidades gerenciales y actitudes

para asumir y gestionar cualquier tarea en la organización y, su relación con la efectividad de la integridad en el liderazgo, estableciendo que la integridad organizacional debe considerarse dentro del contexto de una amplia gama de variables de liderazgo. Ya Badaracco (1997) coincidía con dicho planteamiento; puesto que, la integridad en el liderazgo como comportamiento moralmente aceptable, debería contribuir a la prevalencia de la integridad organizacional. Un requisito esencial para el liderazgo moral es una actitud de integridad y un compromiso genuino con los principios morales y los valores éticos para convertirse en un liderazgo con integridad.

Para Bauman (2013), existen tres tipos de integridad en el liderazgo: (a) integridad sustantiva, (b) integridad formal e (c) integridad personal. En el primer tipo, el líder debe cumplir con las características básicas de tener una identidad que confiera compromiso con los valores morales; es decir, un líder que no arriesgará los valores de la honestidad, respeto, equidad y confianza. Por su parte, la integridad formal es similar al primer tipo; en la que el líder se compromete con una identidad para actuar de acuerdo con sus valores, alineando sus palabras y hechos; pero no existe una sustancia moral vinculada a sus compromisos más profundos u oscuros. Por último, se tiene el tipo de integridad de liderazgo personal, el cual se caracteriza por un líder cuya identidad confiere su compromiso con los valores personales, elevándolos a un estatus moral, con lo cual debe monitorizar sus acciones para asegurarse de que dichos valores personales no logren transgredir los valores morales.

En síntesis, el liderazgo tiene como objetivo llevar a las personas que conforman una organización al lugar donde deberían estar, donde puedan sentirse a gusto, encontrando realización y significado, lo cual es posible particularmente cuando todas actúan con integridad (Hung, 2013). La integridad hace distinción entre el verdadero liderazgo y otras relaciones de influencia (Erhard et al., 2009) puesto que, quien ejerza un liderazgo sin

integridad puede poner en riesgo la reputación de una compañía. Más aún, de acuerdo con Fairholm (2013), “liderar con integridad es un proceso humano e interactivo” (p. 376) que, requiere del intelecto y del espíritu, siendo auténtico tanto en palabras como en hechos.

Boardman y Klum (2001) argumentaron que, para construir un liderazgo con integridad en el contexto de una cultura organizacional existente, se puede requerir del diseño y la implementación de diversas estrategias y políticas orientadas a crear o mantener estándares éticos fundamentales, tales como actuar con integridad siendo honesto, transparente, objetivo y valiente. Sin embargo, más allá de estrategias, para liderar exitosamente con integridad, no basta con que el líder tenga sólidos conocimientos, experiencias y habilidades e inclusive sea un experto lleno de conocimientos en valores morales y virtudes, sino que además promueva la construcción de una cultura organizacional más humana, haciendo énfasis en el ser de cada compañero de trabajo, puestas al servicio del líder para lograr sus objetivos. En pocas palabras, Michael y Lochrie (2010) afirmaron que, “la integridad es el núcleo del liderazgo” (p. 103).

2.5 Marco Jurídico: Cumplimiento, Normas, Instrumentos y Estándares

Dado que los líderes de una organización deben juzgar y ser juzgados bajo unos parámetros marcados por la sociedad, resulta esencial que las organizaciones adopten un marco de normativo y establezcan códigos de conducta que sean aceptados moralmente por todos los miembros de la organización, con lo cual se empodere a los directivos de las empresas a ejercer su liderazgo con integridad y de forma positiva. Por su parte, Werhane (2015) indicó que, uno de los investigadores que promueve principios y normas relativos a la integridad corporativa, es el filósofo Richard De George, quien se enfoca en la ética de los negocios internacionales y propone ideas sobre la integridad, el desplazamiento ético, las normas morales, la imaginación y el coraje moral. De esta forma, se crean condiciones de

competencia justa entre las empresas en un contexto de negocios internacionales. Más aún, de acuerdo con Hartman y Werhane (2012), la ley proporciona algunos principios muy importantes para la toma de decisiones con ética. Sin embargo, las normas legales y éticas no necesariamente son idénticas ni tampoco están siempre de acuerdo; de lo contrario, el estándar ético para cualquier organización sería simplemente “seguir la ley”.

Por otro lado, desde el punto de vista jurídico, sería pertinente analizar el rol que cumplen los conceptos de la ética y la integridad corporativa en el derecho empresarial y si dichos conceptos pueden ser empleados para imputar a las empresas en procesos judiciales. Es posible entonces, que la integridad corporativa empiece a ser un referente para iniciar acciones legales y aplicar sanciones ante casos en donde las empresas actúan en forma poco ética (Laufer, 1996). Más aún, algunos estándares éticos y parámetros de la integridad, como tratar a los empleados con respeto o procurar la equidad de género y la inclusión, no son legalmente requeridos. Por el contrario, algunas acciones que son legalmente permisibles, como causar contaminación cuando no existen restricciones, despedir a un empleado sin motivo o la inequidad salarial para un mismo nivel de cargo solo por diferencias de género, fallarían los estándares éticos y parámetros de la integridad (Hartman y Werhane, 2012).

A partir de la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) en 2002 (Lugo, s.f.), originada por el mal comportamiento fiscal y ético que, motivó fraudes contables y financieros con la manipulación de precios de las acciones de grandes compañías como Enron y Worldcom en la bolsa de valores, se ha generado una amplia preocupación corporativa y pública con el *cumplimiento* o compliance.

Como resultado de la ley SOX, la mayoría de las empresas medianas y grandes cuentan en la actualidad con oficiales de cumplimiento, así como con programas de entrenamiento orientados a la capacitación de equipos gerenciales sobre la legislación y

regulación en la materia. Aunque estos programas son necesarios, no deben confundirse con los programas de entrenamiento en ética e integridad corporativa, los cuales están diseñados para establecer pautas y fomentar comportamientos más allá de la ley SOX y todas las que se promulguen en materia de fraude fiscal y financiero; toda vez que “cumplir con las reglas y los programas de compliance corporativo no necesariamente produce gerentes más éticos” (Hartman y Werhane, 2012, p. 8). La Figura 15 describe la relación entre la ética y el compliance e identifica donde se pueden presentar riesgos.

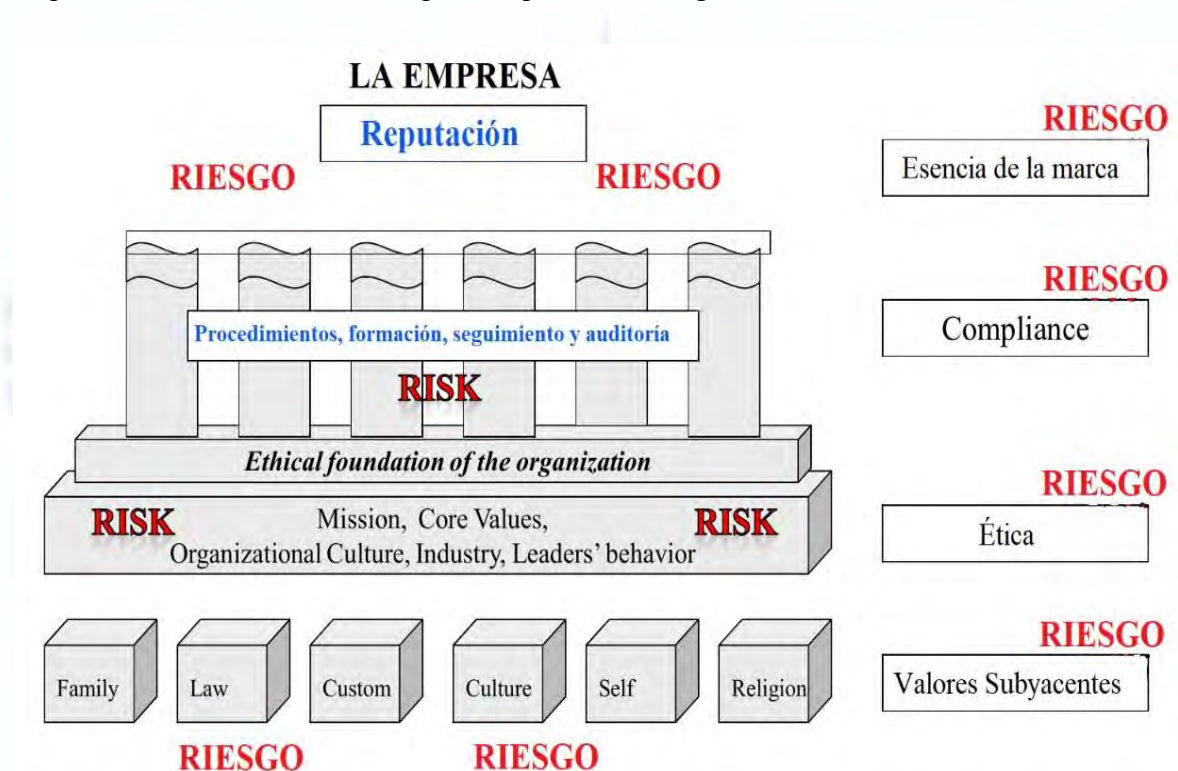


Figura 15. Relación entre la ética, el cumplimiento y el riesgo. Adaptado de *Business Ethics & Corporate Responsibility* (p. 9) [Ética Empresarial y Responsabilidad Corporativa], por L. P. Hartman y P. H. Werhane, 2012.

El marco jurídico y normativo en materia de integridad corporativa abordado en la presente investigación hace especial énfasis en combatir la corrupción e incorpora; por un lado, las normas locales y los instrumentos jurídicos internacionales celebrados por el Perú y; por otro lado, los lineamientos, instrumentos, estándares, códigos de conducta y buenas prácticas internacionales que emanan de la dirección de las organizaciones y contemplan los valores sobre los cuales se forma la empresa. Con ello, se busca encontrar el vínculo entre las

prácticas y comportamientos del sector empresarial privado con las instituciones y la justicia con el fin de llevar con mayor efectividad la lucha contra la corrupción.

2.5.1 Marco jurídico-normativo peruano

El Perú hace parte de “los principales instrumentos internacionales en materia de lucha contra la corrupción, tales como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención de Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, el Convenio Internacional para la Represión de la Financiación del Terrorismo” (Decreto Legislativo N°1352, 2017, párr. 3) y la Convención Anticorrupción de la OCDE (“Perú Adopta,” 2018). Dichos instrumentos exigen al Perú regular la responsabilidad autónoma de las personas jurídicas por su participación en los delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, sea en el ámbito penal, civil o administrativo; sin perjuicio de la responsabilidad penal que incumba a las personas naturales que los hayan cometido.

Es así como el Estado peruano ha incorporado recientemente en su legislación interna una serie de normas sobre responsabilidad de la persona jurídica. Una de ellas es la “Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional” (Ley 30424, 2016) que, establece la responsabilidad de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional. Además, mediante el Decreto Legislativo N°1352 (2017), “que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas” y la “Ley que Modifica la Denominación y los Artículos 1, 9 y 10 de la Ley 30424” (Ley 30835, 2018), se ha ajustado y ampliado el ámbito de la Ley 30424 (2016), incorporando los delitos de cohecho activo genérico, cohecho activo específico, lavado de activos y financiamiento de terrorismo, colusión y tráfico de influencias.

Dichos instrumentos señalan que, además de las personas naturales, las empresas podrán ser responsables por los delitos indicados, cuando hayan sido cometidos en su nombre

o por cuenta de ellas, por sus administradores, representantes legales, contractuales y órganos colegiados, actuando en el ejercicio de sus funciones o por terceros, siempre que hayan actuado bajo orden o autorización de los primeros, o cuando los primeros hayan incumplido su deber de vigilancia y control. A su vez, ambos instrumentos normativos establecen que una empresa quedará exenta de responsabilidad siempre que haya adoptado e implementado en su organización, con anterioridad a la comisión del delito, un modelo de prevención adecuado a su naturaleza, riesgos, necesidades y características. De ahí, uno de los motivos de mayor importancia para las empresas de adoptar e implementar un modelo de prevención en su organización.

El reglamento de la Ley 30424 (2016) desarrolla las componentes, estándares y requisitos mínimos de los modelos de prevención que las empresas de manera voluntaria pueden implementar en su organización. Se debe señalar que, las empresas cuentan con un amplio margen de autorregulación para diseñar un modelo que mejor se adapte a sus necesidades. Por otro lado, en materia de conflicto de intereses y la lucha anticorrupción, en 2018 se publicó el *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021*, mediante Decreto Supremo N°044-2018-PCM que, acogió como insumo las recomendaciones de la OCDE y de la Cumbre de las Américas, la norma técnica peruana NTP 37001 de Sistemas de Gestión Antisoborno y el High Level Principles on Organizing Against Corruption del G-20 Leaders Declaration. Dicho plan tiene como enfoque prevenir la corrupción y combatir las conductas corruptas en obras de infraestructura y contratación, basado en la estrategia de integridad recomendada por la OCDE y, teniendo como ejes la identificación y gestión de riesgos, así como la capacidad preventiva y sancionadora del Estado. Para ello, se establecieron 13 objetivos con sus respectivos indicadores, metas y responsables y; además, se definieron 69 acciones para los tres ejes de la política de integridad. En la Tabla 4 se muestra el resumen de la evolución de las principales normas peruanas cuyo objetivo ha sido la prevención y sanción de actos de corrupción.

Tabla 4

Dispositivos Legales Vigentes más Relevantes Relativos a la Corrupción en Perú

| Dispositivo legal | Fecha de promulgación | Objetivo |
|--|-------------------------|---|
| Ley 27588. Incompatibilidades y responsabilidades del personal del empleo público (“puertas giratorias”). | 12 de diciembre de 2001 | Garantizar la dedicación efectiva de los servidores públicos a las actividades encomendadas y la lealtad en el servicio al interés común. |
| DS 043-2003-PCM. Transparencia y acceso a la información pública. | 24 de abril de 2003 | Promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información, consagrado en el numeral 5 del artículo 2º de la Constitución Política del Perú. |
| Ley 28024. Gestión de intereses. | 23 de junio de 2003 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regular la gestión de intereses en la administración pública. ▪ Regular el lobby para asegurar la transparencia en las acciones del Estado. |
| Ley 30424. Responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional. | 21 de abril de 2016 | Regular la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional. |
| DL 11352. Actualización de la ley 30424. Amplía las responsabilidades administrativas de las personas jurídicas. | 7 de enero de 2017 | Regular la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos de lavado de activos, minería ilegal, crimen organizado, procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio. |
| Ley 30835. Modifica el nombre de la Ley 30424 y algunos de sus artículos. | 2 de agosto de 2018 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificar nombre de Ley 30424 por “Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas”. ▪ Modificar los artículos 1, 9 y 10 de la Ley 30424 para “. . . restringir los espacios de impunidad de los que se benefician las empresas corruptas”. |
| Reglamento de la Ley 30424. DS N°002-2019-JUS | 9 de enero de 2019 | Establecer, precisar y desarrollar los componentes, estándares y requisitos mínimos de los modelos de prevención que las personas jurídicas, de manera voluntaria, pueden implementar en su organización a fin de prevenir, identificar y mitigar los riesgos de comisión de delitos a través de estructuras. |

Nota. Tomado de “Resultados Perú,” por M. M. Schwalb y M. A. Prialé, 2019, en G. A. Yepes, C. García y M. M. Schwalb (Eds.), *Estado de las Prácticas Empresariales contra el Soborno: Primer Estudio Latinoamericano* (p. 199). Recuperado de https://issuu.com/iconotec_internacional/docs/_digital__libro-estudio-antisoborno

2.5.2 Instrumentos

En la literatura consultada, se encontraron numerosos instrumentos que, pueden ser utilizados por las organizaciones para gestionar internamente diversos aspectos asociados a la integridad y; principalmente a la medición de la corrupción. En la Tabla 5 se presentan los principales instrumentos encontrados con sus respectivos elementos clave.

Tabla 5

Instrumentos Internacionales para la Medición de Actos de Corrupción

| Indicador | Organización responsable | Periodicidad | Elementos clave considerados |
|---|-------------------------------|----------------------------|--|
| Barómetro Global de Corrupción | Transparencia Internacional | Periódico a partir de 2013 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepción de la corrupción (i.e., políticos, gobierno, personas acaudaladas, acciones para combatir la corrupción); ▪ Soborno; ▪ Barreras para combatir la corrupción; y ▪ Recomienda preparar a la sociedad civil para participar en la lucha contra la corrupción, fortalecer instituciones de justicia y proteger a denunciantes. |
| Reporte de Competitividad Global | Foro Económico Mundial | Anual desde 2005 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Competitividad Global 4.0 (ICG): Mide la capacidad de una nación para lograr crecimiento económico sostenido a largo plazo y proveer alto nivel de prosperidad a sus habitantes; ▪ Se pondera de acuerdo con 12 pilares^a; ▪ Pilar 1: Instituciones que, incluye Transparencia; y ▪ Para 2019 Chile obtuvo el puesto 33 con 70.5 puntos, Colombia el puesto 57 y Perú el puesto 65, destacando su estabilidad macroeconómica. |
| Doing Business | Banco Mundial | Anual desde 2003 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulaciones que fomentan o restringen la actividad empresarial en 190 economías; ▪ Se compone de indicadores cuantitativos sobre regulación empresarial y protección de los derechos de propiedad; ▪ Índice de facilidad para hacer negocios; y ▪ Perú introdujo medidas para reforzar el control de calidad en construcción y facilitó procesos para creación de empresas. |
| Encuesta Mundial sobre Fraude y Delito Económico | PriceWaterhouse Coopers (PwC) | Bianual desde 1999 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte de crímenes económicos, evaluación de riesgos en las empresas, tipos de fraudes, quiénes los cometen, niveles de soborno y brinda recomendaciones; ▪ Riesgo de fraude empresarial: Colombia (39%), México (58%) y Perú (55%); ▪ Los principales delitos fueron: Apropiación indebida de activos (45%), cibercrimes (31%) y fraude al consumidor (29%); y ▪ Principales impactos: Moral del colaborador, relaciones comerciales, daño reputacional y fortaleza de marca. |
| Índice de Transparencia de la Información Corporativa | Transparencia Internacional | 2016 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad y transparencia: Se mide en función de tres dimensiones (i.e., divulgación de programas contra la corrupción, transparencia organizativa e informes por país); ▪ Conformidad y acciones correctivas; ▪ Extensión de acciones verdes en cadena de valor; y ▪ Energía y emisiones. |

Nota. Adaptado de “Marco Conceptual,” por G. A. Yepes, J. L. Camarena, J. M. Cruz, S. X. Olaya, J. P. Mora, A. Díaz y E. Acevedo, 2019, en G. A. Yepes, C. García y M. M. Schwalb (Eds.), *Estado de las Prácticas Empresariales contra el Soborno: Primer Estudio Latinoamericano* (p. 32). Recuperado de https://issuu.com/icontec_internacional/docs/_digital_libro-estudio-antisoborno

^a Los pilares del ICG 4.0 son: 1. Instituciones, 2. Infraestructura, 3. Adopción de TICs, 4. Estabilidad macroeconómica, 5. Salud, 6. Habilidades, 7. Productos, 8. Mano de obra, 9. Sistema financiero, 10. Tamaño de mercado, 11. Dinamismo de los negocios y 12. Capacidad de innovación.

2.5.3 Estándares internacionales

Existen estándares internacionales que guardan relación con el concepto de integridad y, entre ellos sobresale el de la Organización Internacional de Normalización (ISO) que, con el estándar ISO 37001:2016, establece los requisitos y proporciona una guía para implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno certificable que, incluye las actividades de capacitación, evaluaciones de riesgo y la debida diligencia en proyectos, así como la implementación de controles comerciales y financieros y procedimientos de investigación y gestión de denuncias (ISO, 2016). Otro estándar es la norma internacional ISO 19600:2014, la cual proporciona orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento efectivo y receptivo dentro de una organización (ISO, 2014).

Lineamientos e iniciativas. Complementariamente se ha encontrado documentación aplicable a la integridad corporativa que, si bien no constituyen leyes o normativas explícitas en la materia, sí ofrecen lineamientos y guías para abordar temas específicos como compliance, la prevención de la corrupción y el lavado de activos entre otras prácticas que, afectan la integridad corporativa. Uno de estos documentos es *Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento: Manual para Empresas* (OCDE, UNODC & Banco Mundial, 2013) que, recopila los lineamientos existentes y el material relacionado con el cumplimiento de las normas anticorrupción en el sector privado. De dicho documento se deriva una guía práctica para las empresas, publicada por la UNODC (2013) que, además de incluir información teórica y casos prácticos, hace énfasis en su compromiso con los valores fundamentales de integridad, transparencia y rendición de cuentas, explorando también los desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el tema. Además, la OCDE (2013) emitió una serie de recomendaciones de carácter voluntario para las empresas multinacionales que, buscan un equilibrio entre el objeto social de las empresas

y las políticas y leyes de los países miembros de la OCDE. El objetivo de estas directrices consiste en “promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo” (OCDE, 2013, p. 3).

Por su parte, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) que, considera esencial la participación del sector privado en la lucha contra la corrupción, constituye el único instrumento anticorrupción universal de largo alcance y legalmente vinculante, según resolución 58/4 de 2003 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, contando a febrero de 2020 con la participación de 187 países (Naciones Unidas, s.f.). En resumen, muchas de las disposiciones de esta convención son de carácter obligatorio para los países miembros, incluyendo la sociedad y llegando incluso hasta el sector privado de cada nación. Los objetivos de la CNUCC buscan la promoción y reforzamiento de las medidas orientadas a prevenir y combatir eficaz y eficientemente la corrupción, así como facilitar la cooperación y asistencia técnica en la prevención y lucha contra la corrupción mundial en todas sus expresiones como el cohecho, la malversación de fondos, el tráfico de influencias, lavado de dinero, encubrimiento y la obstrucción de la justicia, intentando asimismo, evitar las distorsiones en los mercados y atacando la competencia desleal.

Continuando con el tema de la lucha contra la corrupción, incluido en la Agenda 2030 como uno de los objetivos de desarrollo sostenible de los países miembro de las Naciones Unidas (2015b), se tiene la publicación *¡No Excuses! Rebatir las 10 Excusas más Frecuentes por Conductas Corruptas: Guía de Bolsillo para Profesionales de los Negocios* (Alliance for Integrity, 2017). Esta guía fue publicada en una versión desarrollada para Colombia por la iniciativa internacional Alliance for Integrity, en conjunto con la Secretaría de Transparencia y Pacto Mundial Colombia y, promovida por el sector empresarial; siendo su propósito fomentar la transparencia e integridad en el sistema económico. Dicha publicación presenta de manera práctica, didáctica e incluso coloquial, diferentes situaciones o dilemas éticos en

los que se pone a prueba los principios éticos y la integridad de los profesionales que hacen parte de las organizaciones tanto públicas como privadas. La guía expone diferentes excusas que, los miembros de cualquier organización, de forma consciente o inconsciente suelen encontrar para justificar una actuación inmoral y así seguir considerándose asimismo como ético e íntegro.

Un hallazgo interesante de esta publicación es el expuesto por Catchick (2014) que, señala que todos los actos de corrupción se encuentran asociados a diferentes tipos de conflicto de interés. Sin embargo, no todo conflicto de interés debe ser considerado como un acto de corrupción, si es que el individuo involucrado informa esta situación con la debida anticipación y se declara impedido. De esta manera, es muy probable que, en materia de conflictos de interés (i.e., reales, potenciales y aparentes), existan numerosos vacíos tanto en las entidades públicas como privadas que puedan construir una fuente para la configuración de conductas corruptas. En este sentido, los países miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA, 2013) suscribieron la *Ley Modelo sobre Declaración de Intereses, Ingresos, Activos y Pasivos* para quienes desempeñan funciones públicas, cuya finalidad es la detección y prevención de conflictos de intereses de servidores públicos, mediante la verificación de variaciones significativas e injustificadas en su patrimonio. Como es evidente, el alcance de esta ley solo cubre el ámbito público sin incluir al sector privado.

Por lo anterior, con el propósito de cubrir los aspectos de prevención de la corrupción con alcance en el sector privado y la implementación de programas de integridad, ética y prevención de sobornos de los países de la región, Alliance for Integrity (2020) ha desarrollado la *Matriz Programas de Ética Empresarial-Derecho Comparado* que, ofrece valiosa información de referencia sobre el marco legal y normativo de: prevención de la corrupción con alcance al sector privado, las entidades encargadas de sancionar los actos de corrupción, los tipos de sanciones, el estado de implementación de dichas normas, la

adopción de programas de integridad, ética empresarial y prevención de sobornos, así como los elementos que deberían contener estos programas y los responsables de su implementación para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay y Uruguay.

Una visión más amplia es la que ofrece el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2015a), como iniciativa global que, busca la implementación de 10 principios universales para la promoción del desarrollo sostenible en cuatro áreas: (a) derechos humanos y empresa, (b) normas laborales, (c) medioambiente y (d) lucha contra la corrupción. El décimo principio indica que, “las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y soborno” (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2015b, párr. 1), mediante la autoregulación, con la ayuda de reglamentos e iniciativas integradas a la planificación estratégica y toma de decisiones, fomentando el diálogo entre los miembros de las organizaciones y su entorno.

Códigos de conducta. La integridad empresarial tiene que ver con lo que los gerentes, emprendedores y las organizaciones deberían hacer, lo cual implica emitir juicios de valor y aplicar un conjunto de principios y valores a las decisiones y comportamientos tanto propios como los de la organización y también a los de los grupos de interés. Estos principios y valores son derivados del sentido común de la moral, de la sociedad e incluso podrían estar influenciados por normas religiosas y culturales de países o regiones, por códigos profesionales o de una industria determinada o por declaraciones universales como la *Declaración Universal de Derechos Humanos* (Naciones Unidas, 1948; Hartman y Werhane, 2012). Más aún, las personas esperan regularmente que: las empresas experimenten valores, actúen de acuerdo con sus principios de manera consistente y tomen las decisiones correctas. Para ello, se requieren códigos, reglas y pautas que, permitan asegurar un nivel de comportamiento consistente en toda la profesión o negocio, independientemente de los valores personales de cada individuo que lo ejerza o lo lidere (Harshbarger y Stringer, 2003).

Para citar un ejemplo de estos códigos, se tiene el del *Sistema de Integridad: Código de Integridad* de Petroperú (2019), el cual forma parte de su cultura empresarial y que, invita a orientar el comportamiento de sus trabajadores dentro de un marco basado en principios éticos, haciendo énfasis en que la conducta debe ser transparente y reflejar los valores corporativos, dentro de los que se menciona la integridad. Resalta además la importancia del compromiso que conlleva el cumplimiento de dicho código para salvaguardar la reputación y bienestar económico de la institución de manera sostenible, advirtiendo también que, el hecho de no cumplir con el código, acarrea consecuencias negativas para la empresa y los grupos de interés y, a nivel individual. Dicho código aplica como base normativa a lo establecido en el *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021*, citado anteriormente e identifica en su alcance los diferentes aspectos de comportamiento sobre los compañeros de trabajo, la empresa, los clientes, proveedores y competidores, así como sobre el Estado, comunidades, ambiente y medios de comunicación. Asimismo, este código explica el procedimiento mediante el cual el trabajador puede denunciar cualquier conducta que amenace el cumplimiento del sistema de integridad de Petroperú a través de los canales disponibles para tal propósito y, finaliza con un compromiso de adhesión al sistema de integridad que, debe ser firmado por cada trabajador.

Después de describir los mecanismos jurídicos, instrumentos, iniciativas y estándares con los que se cuenta para combatir la corrupción y fomentar la integridad en las organizaciones, tanto públicas como privadas, se da paso a la presentación de una recopilación de buenas prácticas que, incluyen modelos y herramientas específicas para gestionar diferentes elementos asociados al concepto de integridad corporativa.

2.6 Buenas Prácticas

Dado que el concepto de integridad aplicado al ámbito empresarial implica ir más allá del mero cumplimiento de las normas vigentes y, bajo la tendencia de las empresas a ejercer

una nueva forma de capitalismo mediante el desarrollo de estrategias para liderar un mercado y ser un ejemplo para la sociedad, se han implementado diferentes procesos para hacer cumplir las políticas, reglamentos y actuar bajo las reglas internas y regulaciones de los gobiernos y entidades de referencia. A continuación, se presentan ejemplos de modelos de integridad corporativa y algunas herramientas para su diagnóstico e implementación que diversos autores recomiendan seguir como referencia, en lo que constituye parte de la gestión empresarial de los líderes de las corporaciones.

2.6.1 Modelos de integridad corporativa

De acuerdo con la literatura investigada, se encontraron modelos de integridad corporativa que se pueden aplicar a empresas en forma general, así como, un par de ejemplos de modelos aplicados tanto a empresas públicas como privadas en el ámbito internacional.

Modelos empresariales. Para el ámbito empresarial, en general, se encontró un estudio que, examina cómo se pierde la integridad corporativa, las características y las causas de la pérdida y, estrategias mediante las cuales se podría recuperar la integridad corporativa (Byrd, 1992). Algunas características de cómo se pierde la integridad corporativa se relacionan con el hecho de no entregar un producto o servicio a tiempo o, que este no reúna las especificaciones, entre otras características. Las causas podrían ser constantes cambios de colaboradores en la organización los cuales no asumen la responsabilidad que les asiste, falta de compromiso de las personas, entre otras causas. A continuación, se exponen estrategias para crear o recuperar la integridad corporativa, siendo algunas más apropiadas para ciertas organizaciones que para otras y, no necesariamente se tienen que adoptar todas a la vez:

- Reducir las presiones no realistas o creadas artificialmente en la organización: “Jugar derecho” y cumplir las promesas.
- Transferir, retirar o reemplazar a las personas clave que, son líderes del cinismo, independientemente de los otros beneficios que puedan aportar a la organización.

- Atacar, modificar o reemplazar sistemas mal diseñados que, alienten a las personas a cubrir sus presupuestos, manipular políticas de recursos humanos o escribir memos para defenderse y justificarse.
- Construir un equipo de alta gerencia multifuncional fuerte que, no tenga mayor necesidad de agendas ocultas.
- Crear un grupo de gerentes intermedios de sección transversal para estudiar las causas de la desconfianza y la incredulidad dentro de la organización.
- Crear reuniones de trabajo en equipo interfuncionales que, duren de uno a dos días, para romper las barreras del cinismo y la desconfianza.
- Evaluar las competencias en áreas que constantemente tienen un rendimiento inferior o no cumplen con sus compromisos.

El estudio de Womack (1996) estableció un sistema o modelo de integridad corporativo que, le brinda mayor importancia al hecho de conservar la autoridad en el lugar de trabajo. Dicho estudio planteó cuatro principios absolutos que, los gerentes deben adoptar para establecer un lugar de trabajo donde se respete la autoridad, se comprenda la lealtad y se mantenga la integridad:

- Cumplir lo que se dice: Nunca decirles a los colaboradores algo que no se pueda respaldar. Los líderes pierden su integridad a través de promesas incumplidas más que a través de cualquier otro comportamiento.
- Colocar la decisión donde está el conocimiento: La calidad del trabajo depende de la calidad de las decisiones de liderazgo.
- Recompensar el trabajo apropiado de manera apropiada.
- Conocer y abordar las visiones de los colaboradores.

De acuerdo con este estudio, el éxito de cualquier empresa depende de la integridad de sus líderes. Se debe establecer el rumbo, elegir los recursos, capacitar a los trabajadores,

proporcionar recompensa apropiada y asumir la responsabilidad del resultado del trabajo (Womack, 1996). Por otro lado, Heissner (2015) ofreció información sobre las prácticas actuales en la guerra contra el fraude y la corrupción, incluidos algunos hallazgos, los cuales crean la necesidad de plantear modelos de integridad corporativa para hacer frente de manera preventiva ante estos hechos. Además, planteó un Sistema de Gestión de Cumplimiento, que sirve como componente del Modelo de Integridad Corporativa y, se muestra en la Figura 16.

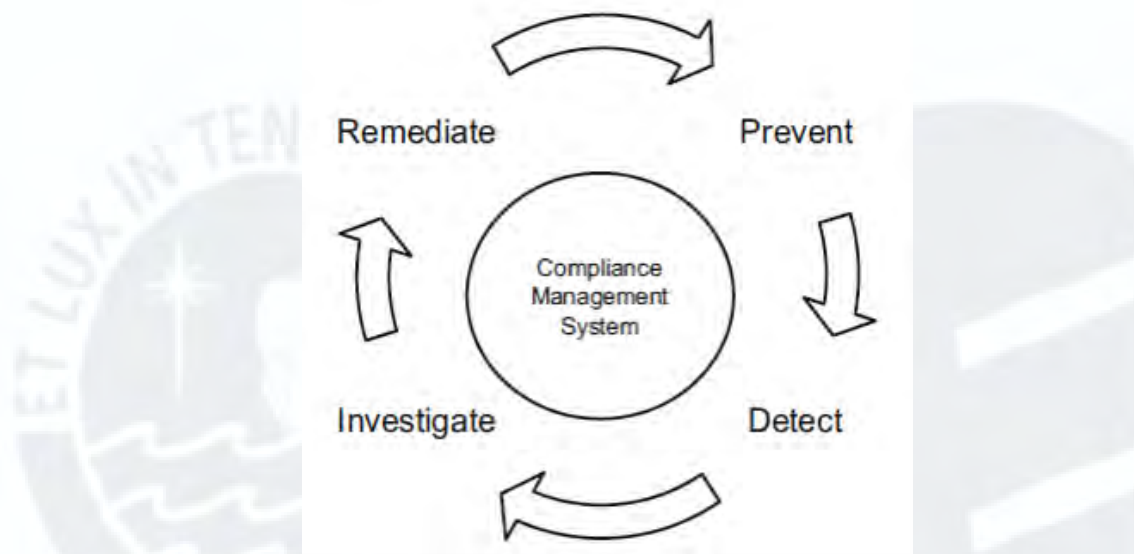


Figura 16. Ciclo del sistema de gestión de cumplimiento. Tomado de *Managing Business Integrity: Prevent, Detect, and Investigate White-Collar Crime and Corruption* (p. 138) [Gestión de la Integridad Empresarial: Prevenir, Detectar e Investigar la Corrupción y los Delitos de Cuello Blanco], por S. Heissner, 2015. Cham, Suiza: Springer.

La prevención siempre se basa en la evaluación de riesgos. Este paso define y establece todos los principios estructurales, organizativos y relacionados con el contenido en los que se basarán las medidas futuras. Por lo tanto, la prevención es esencialmente el aspecto principal de un sistema de gestión de cumplimiento. Los controles y mecanismos establecidos como parte del paso de detección son igualmente dependientes de la evaluación de riesgos para poder identificar, descubrir y probar esos patrones típicos de “comportamiento desviado” relevantes para la empresa en una etapa temprana. Si los controles surten efecto y proporcionan indicios de fraude o corrupción, se agrega una investigación al ciclo de cumplimiento del sistema de gestión. Los casos de delitos que se han investigado y resuelto,

se analizan en contexto durante la fase posterior de remediación. El incumplimiento se sanciona y se manejan otros requisitos legales y, las lecciones aprendidas se integran en los mecanismos preventivos, impulsando todo el sistema a través de un proceso continuo de aprendizaje y mejora (Heissner, 2015).

Modelo de Programa de Integridad Empresarial propuesto por la Secretaría de la Función Pública (SFP), Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses, del Gobierno de México (SFP, 2017). La SFP del Gobierno de México, estableció como definición para la integridad empresarial a una mayor cultura de ética y a la prevención de actos de corrupción para las empresas en el sector privado. El modelo ha tomado como base el Artículo 12, de la *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción* (Naciones Unidas, 2004), de la cual México establece que, los países deberán tomar medidas para prevenir la corrupción, mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como prever las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento, entre otros compromisos adquiridos. De igual manera, ha tomado como base lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas (2016) en sus Artículos 21 y 25 y, con el fin de orientar al sector privado en el marco regulatorio en materia anticorrupción, propone un Modelo de Programa de Integridad Empresarial para facilitar el cumplimiento e implementación en el sector privado, compuesto por las siguientes acciones y lineamientos:

- Contar con un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo;
- Establecer un código de conducta debidamente publicado y socializado;
- Mantener sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría;
- Poseer sistemas adecuados de denuncia;
- Implementar sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación;
- Establecer políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación; y

- Tener mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.

Además, la SFP (2017) implementó acciones para asesorar sobre legislación anticorrupción a las empresas del sector privado, así como, otorgar constancias de integridad. Este departamento sugirió las siguientes acciones adicionales para el sector privado:

- Lanzamiento de programas de incentivos al interior de la empresa;
- Ejecución de sanciones;
- Suscripción de convenios o pactos de colaboración con el sector público; y
- Establecer criterios en licitaciones.

Modelo de Empresa Privada de Integridad Corporativa y Ética de ISA Intervial Chile (2016). ISA Intervial Chile (2020) conceptualizó a la integridad corporativa como la generación de credibilidad y consistencia con el ejemplo de las actuaciones de uno mismo, exigiéndose como organización, compartiendo valores y haciendo lo correcto en toda circunstancia. Dicho modelo está basado en la Ley 20.393 de Chile, la cual imputa la responsabilidad penal a la persona jurídica por los siguientes delitos: lavado de dinero, financiamiento del terrorismo, soborno o cohecho y receptación. Los elementos básicos que, incluye este modelo son los siguientes:

- Designación de un encargado de prevención;
- Provisión de los medios y facultades suficientes al encargado de prevención para el adecuado desempeño de sus funciones;
- Establecimiento de un sistema de prevención de delitos mediante el Modelo de Integridad Corporativa y Ética, estructurado de la siguiente manera:
 - Responsabilidades a las líneas gerenciales y designación de un encargado de prevención;
 - Diagnóstico de riesgos;

- Implementación de protocolos de prevención;
- Procedimientos de administración y auditoría de recursos financieros;
- Establecimiento de obligaciones, prohibiciones y sanciones relativas a la Ley 20.393;
- Implementación de un sistema de consultas y denuncias;
- Difusión del modelo en la organización; y
- Supervisión y certificación del modelo.

Modelo de Integridad Corporativo de Martin T. Brown. De la literatura investigada, se destaca el libro *Integridad Corporativa: Repensando la Ética y el Liderazgo Organizacional* (Brown, 2005) que, expone a las corporaciones como miembros de la sociedad civil y a los miembros de dichas corporaciones como ciudadanos; es decir, no hace distinción de ámbitos públicos ni privados. A través del análisis, evaluación y rediseño de los patrones de comunicación (i.e., verbal y no verbal), se propone un modelo que, busca encontrar la confianza empresarial basada en lo que el autor denomina como las *cinco dimensiones de la integridad corporativa*: (a) cultural, (b) natural, (c) interpersonal, (d) social y (e) organizacional, como se muestra en la Figura 17.

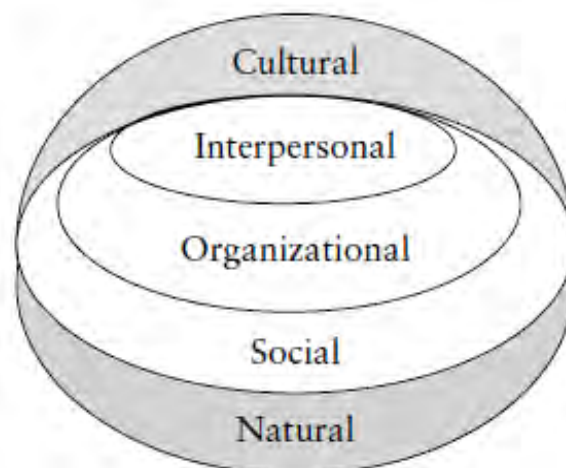


Figura 17. Cinco dimensiones de la integridad corporativa. Tomado de *Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership* [Integridad Corporativa e Interés Público: Un Enfoque Relacional de la Ética y el Liderazgo Empresarial], por M. T. Brown, 2006, *Journal of Business Ethics*, 66, p. 14. doi: 10.1007/s10551-006-9050-4

La dimensión cultural resulta fundamental para mantener todas las demás dimensiones unidas y junto con la dimensión natural conforman el contexto de las corporaciones y contienen a las dimensiones interpersonal, organizacional y social. Todas las dimensiones se encuentran interrelacionadas, son interdependientes y cada una enfrenta los siguientes retos a ser cumplidos en el camino hacia la integridad (Brown, 2005):

- La dimensión cultural tiene el reto de la apertura a las diferencias y desacuerdos;
- La dimensión natural tiene el desafío de desarrollar la prosperidad de negocios que, no solo respeten el medioambiente y la naturaleza; sino que conduzcan a su preservación, cuidado y restauración;
- La dimensión social tiene el reto de lograr la cooperación cívica en los negocios;
- La dimensión organizacional busca asegurar la consistencia entre el propósito de la empresa y su conducta; y
- La dimensión interpersonal enfrenta el desafío de reconocer las relaciones que, constituyen el ser relacional del individuo con el todo.

2.6.2 Herramientas

A falta de una definición universal del concepto de integridad corporativa, la investigación realizada identificó un considerable número de herramientas y recursos que, permiten diagnosticar y fomentar la integridad en las corporaciones. Una de ellas es la que propuso Brown (2005), con una serie de formatos, plantillas, matrices y encuestas con el objetivo de diagnosticar cada una de las cinco dimensiones de la integridad corporativa, descritas anteriormente. Estos recursos comprenden preguntas abiertas de selección múltiple y diligenciamiento de tablas con puntajes cualitativos y cuantitativos que, deberían ser desarrolladas por los líderes de las organizaciones para clasificar y evaluar en qué estado se encuentran sus compañías, en términos de integridad corporativa.

Asimismo, Kennedy-Glans y Schulz (2005) presentaron una serie de herramientas que pretenden servir como guía para las corporaciones y sus partes interesadas, orientándose en el

liderazgo estratégico y en la implementación de valores de integridad en los negocios, más allá de los objetivos del compliance. A través de la recopilación de experiencias, lecciones y casos de dilemas éticos, tomados durante varios años de asesoría a empresas que se desenvuelven en ambientes donde la integridad corporativa está constantemente amenazada, se proveen herramientas que ya han sido aplicadas en situaciones y negocios reales con el fin de asistir a los líderes de las empresas y a sus grupos de interés. Algunos de los recursos presentados por los autores son: La escalera de la integridad, la matriz de asesoría de grupos de interés e impacto, la herramienta de estrategia de inversión en la comunidad, la matriz de integridad y el ciclo de la responsabilidad de integridad empresarial y; estos recursos tendrían una aplicación general en el entorno empresarial y pretenden dotar a los líderes de valiosos elementos para establecer un marco de evaluación y toma de decisiones y; así fortalecer la gestión de integridad en los negocios de las empresas. A continuación, se describen las herramientas más completas encontradas en la literatura a ser aplicadas en la presente investigación.

Global Ethics & Integrity Benchmark [Parámetros Globales de Ética e Integridad]. Como ya se indicó, la corrupción constituye una de las más grandes amenazas para la integridad corporativa y probablemente, por su complejidad y formas, es la que representa el mayor reto para el mundo; puesto que no solo aqueja al entorno empresarial, sino también a las instituciones gubernamentales, socavando el crecimiento y desarrollo de regiones y países, en beneficio de particulares. En ese sentido, en el estudio *La Integridad Corporativa como Antídoto contra la Corrupción y Sustento del Desarrollo Organizacional: El Papel Renovado de los Contadores Administrativos* (Omar, 2015), se presenta una herramienta de auto medición llamada Cuestionario de Evaluación de la Integridad Corporativa (CIAQ, por sus siglas en inglés), creada por Dubisnky y Richter (2008) e introducida por el Instituto de Integridad de Malasia (IIM) en 2010 para ayudar a las

organizaciones a diagnosticar y medir su progreso en realizar un compromiso formal y transparente hacia la ética e integridad en el trabajo. Dicha herramienta puede ser empleada en corporaciones tanto de carácter público como privado para comparar las iniciativas en la promoción de la integridad en el lugar de trabajo y; para establecer o fortalecer estándares de ética e integridad en búsqueda de la excelencia empresarial. Para ello, plantea preguntas como: ¿Cuáles son los roles de las organizaciones y de sus colaboradores en la mitigación de la corrupción en el lugar de trabajo? ¿Qué rol puede ser asumido por los responsables de la contabilidad para reducir la corrupción y otras fugas financieras tanto en el sector público como privado? Dicha herramienta ha venido evolucionando desde su creación en 2008 para volverse más completa y en su última versión adoptó el nombre de *Parámetros Globales de Ética e Integridad 2020* (Dubinsky y Richter, 2020), la cual está compuesta por 15 categorías globales de indicadores de un Sistema de Ética e Integridad Corporativa aplicables universalmente (ver Figura 18); es decir, que no son específicos para algún país o cultura en particular.



Figura 18. Marco general para un sistema de ética e integridad corporativa. Adaptado de *Global Ethics & Integrity Benchmarks 2020* (p. iii) [Parámetros Globales de Ética e Integridad], por J. E. Dubinsky y A. Richter, 2020. Nueva York, NY: QED Consulting.

Cada categoría tiene sus propios descriptores que, son evaluados utilizando un marcador de cinco puntos en la escala de Likert (Schum, 2020). Las prácticas organizacionales exitosas se reflejan en las 15 categorías y; el progreso en cada una de estas es medido con puntajes de referencia divididos en cinco niveles de logro, desde 0% (inactivo), 25% (reactivo), 50% (proactivo), 75% (progresivo), hasta 100%, como se muestra en la Figura 19. El nivel más alto indica que, la compañía alcanza los más altos estándares de integridad y ética globales y; según expertos, ir más allá del 100%, convertiría a su organización en pionera y modelo para la próxima actualización de los puntos de referencia. El nivel 0% identifica típicamente a una organización que, aún no ha comenzado a enfocarse en esta consideración ética específica. Los niveles del 25% al 75% muestran progresivamente dónde podría ubicarse una organización a medida que mejora en esa categoría, alcanzando finalmente el nivel de 100% o mejores prácticas. Asimismo, los puntos de referencia combinan procesos y resultados; sin embargo, los resultados se vuelven más importantes en los puntos de referencia de nivel superior. Los resultados positivos deben leerse acumulativamente, de modo que, el 100% de las descripciones incorporen los resultados positivos del 25%, 50% y 75%. Por ejemplo, si al 25% o al 50% el índice de referencia indica “algunos gerentes,” asumiendo que este, es un resultado positivo, entonces al 75% y al 100% se puede suponer que “algunos gerentes,” se convierten en “la mayoría (sino todos) los gerentes”. El efecto acumulado es más fuerte entre el 75% y el 100%, pero menos fuerte por debajo del rango del 50%.

En la Figura 20 se puede resumir con simplicidad la filosofía de esta completa herramienta, haciendo semejanza a los elementos que se requieren para la construcción de una *vivienda*, la cual necesita de *cimientos* para sostenerse, en la que habita una *cultura* de ética e integridad y cuyo techo brinda protección y mitiga los *riesgos* que existen en el entorno.

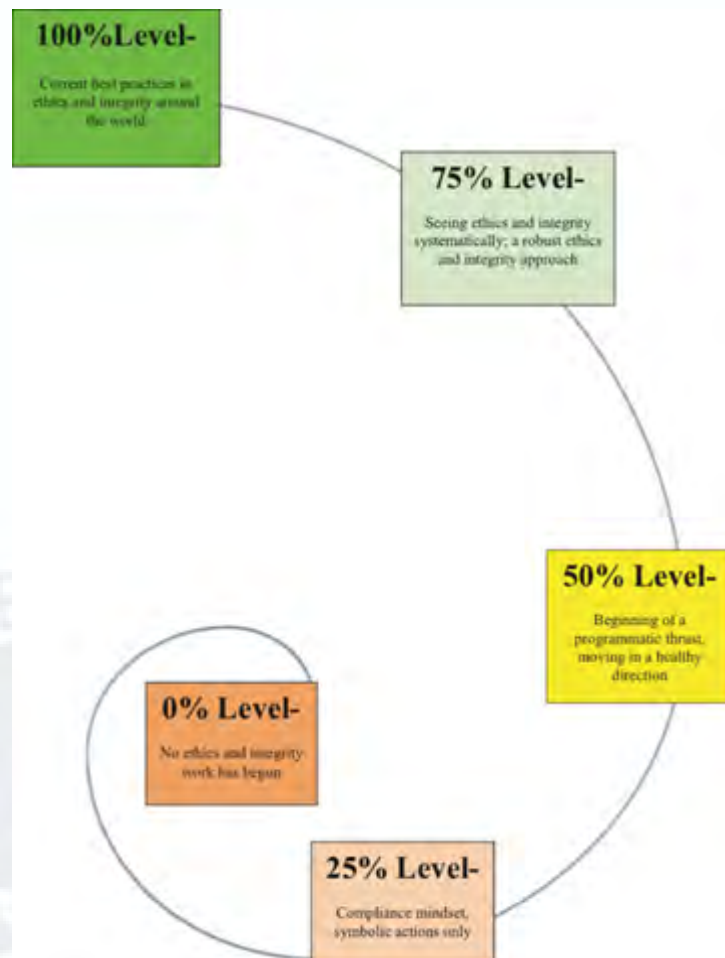


Figura 19. Medición de los niveles de los indicadores de referencia para cada categoría. Adaptado de Corporate Integrity as an Antidote to Corruption and Sustenance of Organizational Development: The Renewed Role of Management Accountants [La Integridad Corporativa como Antídoto contra la Corrupción y Sustento del Desarrollo Organizacional: El Papel Renovado de los Contadores Administrativos], por N. Omar, 2015, *Malaysian Accounting Review*, 14, p. 115.



Figura 20. Modelo de una vivienda para la ética y la integridad de Dubinsky y Richter (2020). Adaptado de *Global Ethics & Integrity Benchmarks 2020* (p. iii) [Parámetros Globales de Ética e Integridad], por J. E. Dubinsky y A. Richter, 2020. Nueva York, NY: QED Consulting.

A continuación, se describe el detalle de las 15 categorías según Dubinsky y Richter (2020), las cuales se encuentran clasificadas dentro de tres ámbitos principales: (a) cimientos (categorías 1 a 4), (b) cultura (categorías 5 a 9) y (c) riesgos (categoría 10 a 15).

Cimientos. Las cuatro categorías de este ámbito son esenciales para sostener la estructura, las cuales son (Dubinsky y Richter, 2020, p. vii):

1. **Visión, propósito y metas:** Cubre el enfoque general de la organización hacia la ética y la integridad, incluida la forma en que articula formalmente su compromiso subyacente con la conducta ética, cómo estas aspiraciones y expectativas están arraigadas en toda la organización y cómo se reflejan en el propósito o la razón de ser de la organización. Esta categoría incluye cómo una organización identifica y define sus valores o principios éticos fundamentales.
2. **Liderazgo:** Cubre las responsabilidades del liderazgo de la organización para dar forma, guiar y apoyar las iniciativas de ética e integridad de la organización. Examina cómo los miembros de la junta, los líderes y los gerentes muestran compromiso, predicán con el ejemplo y son responsables de promover la ética y la integridad en toda la organización. Esta categoría incluye una evaluación de su “sincronía desde arriba”.
3. **Recursos éticos:** Abarca cómo la función dentro de la organización ética está estructurada, si está dotada de personal y de recursos, así como todas las relaciones formales e informales de presentación de informes. Esta categoría incluye las calificaciones, roles y responsabilidades de aquellas personas que están asignadas para implementar la función de ética e integridad.
4. **Cumplimiento legal, políticas y reglas:** Aborda cómo las leyes, las políticas, las reglas y la orientación del país o la industria crean el sistema legal dentro del cual florecerá el comportamiento ético. Incluye el cumplimiento del marco legal, establecido por las múltiples jurisdicciones en las que opera la organización. Esta categoría cubre los

sistemas y controles utilizados para garantizar que la organización, la junta y todos los empleados cumplan con la ley.

Cultura. Sus cinco categorías representan el “vivir en la vivienda”, las cuales son (Dubinsky y Richter, 2020, p. vii-viii):

5. Cultura organizacional: Aborda cómo la organización promueve la conducta ética en el contexto de su misión, visión, propósito, estructura y estrategia. Esta categoría explora el grado en que una organización se enfoca en dar forma a su cultura organizacional (tanto las reglas escritas como no escritas, los valores y los comportamientos que dictan cómo se realiza el trabajo y se alcanzan las metas) y; si esa cultura promueve activamente la conducta ética. Esta categoría aborda cómo la cultura promueve la confianza, el respeto y la buena voluntad entre todas las partes interesadas.
6. Recompensas y disciplina: Describe cómo la organización establece y hace cumplir sus estándares de conducta y comportamiento éticos. Esta categoría aborda recompensas y castigos, incentivos que promueven el comportamiento ético y medidas disciplinarias tomadas para disuadir o castigar la conducta no ética. Esta categoría incluye cómo la organización promueve la rendición de cuentas a través de la gestión del desempeño y si la conducta ética está vinculada a la compensación y / u otros tipos de beneficios no monetarios.
7. Responsabilidad social y sostenibilidad: Describe la relación entre los principios fundamentales de la organización y el servicio en el bien común. Esta categoría cubre los esfuerzos de la organización para establecer vínculos e involucrarse e invertir en las comunidades y partes interesadas con las que interactúa. Esta categoría cubre las relaciones gubernamentales, la gestión ambiental, la filantropía, la sostenibilidad, los derechos humanos, la justicia social y el impacto comunitario.

8. Comunicación ética: Describe cómo se articula y promueve la estrategia de ética e integridad, tanto de manera interna como externa. Esta categoría cubre cómo la organización se presenta a sí misma, define a sus partes interesadas y cómo elabora mensajes clave para distintas audiencias. Esta categoría considera tanto las oportunidades como los riesgos éticos que surgen del uso de las redes y medios sociales.
9. Formación y educación en ética: Explora la conciencia sobre la ética y la integridad, la formación para el desarrollo de habilidades y la integración de dicha formación en el desarrollo general de los empleados. Esta categoría aborda la provisión de capacitación en ética a lo largo del ciclo de vida de los empleados y el grado en que estas iniciativas se integran en otros compromisos de capacitación de toda la organización.

Riesgo. Las seis categorías de este ámbito proveen protección de los riesgos éticos internos y externos, las cuales son (Dubinsky y Richter, 2020, p. viii):

10. Evaluación de riesgos éticos. Explora cómo la organización articula y evalúa el riesgo ético y reputacional. Esta categoría describe cómo se define, mide y gestiona el riesgo para garantizar que la estrategia de ética e integridad aborde los riesgos más graves y con mayor probabilidad de ocurrir.
11. Mala conducta interpersonal. Cubre cómo la organización aborda el acoso, la conducta sexual inapropiada, la discriminación, el abuso de poder, el favoritismo y el nepotismo, ya sea cometido por miembros de la junta, líderes, gerentes, empleados, vendedores, proveedores u otras personas con las que la organización tiene interacciones.
12. Denuncias e investigaciones. Explora cómo la organización alienta a las personas a realizar informes sobre conductas cuestionables. Esta categoría describe los métodos y las protecciones que se ofrecen a las personas que desean concienciar a la organización sobre posibles comportamientos no éticos, mala conducta o acciones ilegales. Esta categoría cubre cómo se investigan las quejas al mismo tiempo que, se asegura que se observen los principios de equidad y debido proceso.

13. Conflictos de intereses. Abarca la capacidad de la organización para gestionar eficazmente los conflictos de intereses personales y organizativos, incluidos el favoritismo, el nepotismo y el trato propio. Esta categoría considera los sistemas para reconocer, gestionar y resolver los conflictos de intereses personales en el mejor interés ético y en el interés de la organización.
14. Confidencialidad y transparencia. Abarca la capacidad de la organización para equilibrar eficazmente su deber de mantener un nivel adecuado de confidencialidad y privacidad con su obligación de promover la transparencia en sus interacciones con las diferentes partes que se relaciona.
15. Soborno y corrupción. Abarca la capacidad de la organización para prevenir, detectar y abordar eficazmente el fraude, el despilfarro, el abuso de autoridad, el soborno y la corrupción en todos los aspectos de sus operaciones. El soborno y la corrupción se definen como ofrecer, prometer, dar o recibir cualquier ventaja indebida, ya sea directa o indirectamente, a un funcionario del gobierno, un candidato político, un partido o un funcionario del partido, o cualquier individuo, incluida una persona que dirija o trabaja para una empresa del sector privado en cualquier capacidad.

En síntesis, una empresa con integridad corporativa debe administrar cada una de estas 15 categorías con el fin de converger hacia una organización más exitosa que, hace énfasis no solo en el lucro, sino también en la integridad y ética como conjunto. El uso de esta herramienta promueve la construcción de organizaciones con una reputación positiva, estableciendo estándares y especialmente convirtiéndose en referentes de compañías que, practican la cultura de la ética e integridad en sus negocios.

Herramientas de medición de confianza de Edelman. Generalmente, las personas buscan sentirse seguras a la hora de delegar en otros aspectos tan importantes en la vida como el bienestar. Para ello, resulta esencial tener que confiar que los demás actuarán con

integridad y considerarán los mejores intereses para todos. Sin embargo, la confianza, al ser un sentimiento humano, resulta difícil de medir. “La confianza está en el corazón de la relación entre el individuo y las instituciones, y por asociación, su liderazgo. Si la confianza en estas instituciones disminuye se comenzará a temer que ya no se está en las mejores y más confiables manos” (Edelman, 2019, p. 54).

Durante los últimos 20 años, la firma global de comunicaciones Edelman Holdings Inc. ha estudiado a profundidad el fenómeno de la confianza. En el ámbito mundial, ha sido ampliamente difundida la herramienta Barómetro de la Confianza de Edelman, encuesta realizada anualmente que involucra cuatro instituciones clave que, influyen en mayor o menor medida en el bienestar de las personas y en las cuales los ciudadanos depositan su confianza: (a) empresas (i.e., bienestar económico), (b) gobierno (i.e., políticas públicas y seguridad nacional), (c) medios de comunicación (i.e., información y conocimiento) y (d) organizaciones no gubernamentales (ONG) (i.e., problemática social y ambiental) (Edelman, 2019). En ese sentido, en el ámbito corporativo, es común hacer referencia a la reputación de las empresas y sus marcas como un importante activo intangible. Sin embargo, la reputación de una compañía responde más a su comportamiento histórico y resulta siendo la “foto del momento” para sus grupos de interés. La confianza en cambio constituye más una métrica prospectiva que, resulta ser como una especie de predictor de si los grupos de interés encuentran confiable o no a una organización y si estos grupos consumirán sus nuevos productos, apoyarán sus innovaciones o incluso si estos grupos defenderán con fervor a la organización en el caso de que esta presentase algún traspié o fracaso comercial (Edelman, 2019).

Las personas suelen coincidir en que, la mejor forma de construir la confianza es siendo más transparentes. Se cree que, divulgar información ayuda a generar confianza. Sin embargo, Botsman (como se citó en DLDconference, 2019) propuso que hay que ver la

transparencia como una herramienta, no como una meta, toda vez que requerir mayor transparencia no necesariamente genera mayor confianza. Un concepto relacionado es la *microgestión* o micromanagement que, según el diccionario Merriam-Webster (como se citó en Sidhu, 2012), consiste en: “. . . gestionar especialmente con control excesivo o atención a los detalles” (p. 71).

Sin embargo, el concepto de microgestión no se define en términos complementarios cuando lo analizan los estudiantes de liderazgo y especialmente los trabajadores. Un microgestor es visto como la antítesis de un buen líder: Una bestia y un matón que es el mayor dolor de cabeza de un gerente de recursos humanos. (Sidhu, 2012, p. 71)

De hecho, según Botsman (como se citó en DLDconference, 2019), acciones como la microgestión o contratos con interminables páginas de términos y condiciones, pueden terminar socavando la confianza en una compañía; puesto que, es evidente que existen dudas sobre las buenas intenciones de cada parte.

Por otro lado, conociendo la importancia predictiva de la confianza, Edelman (s.f.-a) desarrolló la Gestión de Confianza de Edelman (ETM, por sus siglas en inglés) que, es un conjunto de herramientas analíticas y servicios de consultoría que ayudan a las empresas a medir e interpretar de manera estratégica el poder de la confianza, como uno de sus más preciados activos, y sus implicaciones, las cuales se ven reflejadas en el desempeño comercial, las ventas, la lealtad de los clientes, el valor de sus acciones en bolsa e incluso en su resiliencia a la hora de enfrentar una crisis. ETM fue diseñado para operar bajo dos enfoques principales: (a) corporativos y (b) marcas. Particularmente, el enfoque corporativo de ETM (Edelman, s.f.-b; Harary, 2019), fue diseñado para orientar a las organizaciones sobre cómo mantener, hacer crecer o restaurar la confianza de sus grupos de interés que, garanticen un éxito duradero en los negocios. Para ello, utiliza la Puntuación de Confianza Neta de Edelman (ENTS, por sus siglas en inglés), como se muestra en la Figura 21, cuyo

puntaje permite el diagnóstico de la confianza bajo cuatro dimensiones: (a) habilidad: ¿Es la empresa competente?; (b) integridad: ¿Es la empresa honesta?; (c) confiabilidad: ¿La empresa cumple sus promesas? y (d) propósito: ¿Tiene la empresa un impacto positivo en la sociedad? Finalmente, el ENTS y sus cuatro dimensiones son calibradas y aplicadas en todos los grupos de audiencia, mercados e industrias relacionadas con la compañía, para impulsar la comunicación y las decisiones comerciales al más alto nivel.



Figura 21. Cuatro dimensiones para diagnosticar la confianza bajo el ENTS. Adaptado de *Edelman Trust Management: Corporate* [Gestión de Confianza de Edelman: Corporativo], por D. J. Edelman, s.f.-b. Recuperado de <https://www.edelman.com/trust/edelman-trust-management/etm-corporate>

2.6.3 Mejores prácticas

Dado que en la actividad empresarial generalmente están involucrados numerosos grupos de interés, cada uno probablemente con una expectativa particular, las organizaciones, como parte de su responsabilidad social corporativa, deben fomentar la creación de canales de comunicación con todas sus partes interesadas, que permita conocer y responder oportunamente a esas expectativas e intereses. En este sentido, existen múltiples y novedosas formas de hacerlo y, algunas de ellas involucran la adopción de mejores prácticas (Carrasco,

2006; S&P Global, s.f.), como las directrices de la OCDE; la implementación de normas internacionales, como las normas ISO; la adopción de estándares de la industria e inclusive la suscripción de compromisos o adhesión a pactos (e.g., los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas), alianzas con ONG o la postulación para ser incorporado en indicadores globales como el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés).

Ahora bien, aunque la mayoría de estas prácticas usualmente no son de carácter obligatorio para las empresas, sí se espera que no solo por motivos de competitividad, las compañías apliquen o implementen este tipo de referencias que, conduzcan a fortalecer la confianza con sus grupos de interés y que representen un sello de garantía para sus clientes. Es así como, Lupitu y Cioara (2016) presentaron una recopilación de buenas prácticas de una serie de compañías que, son consideradas como referentes en su campo y que se encuentran dentro del escalafón de las 100 primeras empresas del Global Fortune 500 que identifica las compañías más prósperas del mundo y que cuentan, además, con una reputación como pioneras en incorporar programas de responsabilidad social corporativa en sus modelos de negocios.

Particularmente, debido al alto interés e importancia en el ámbito local del sector minero en la economía peruana, se consideró como ejemplo el caso de la compañía minera Anglo-American PLC, mayor productor de platino del mundo y con una importante producción de diamantes, cobre, níquel, acero y carbón en África, Asia, Australia, Europa, Norteamérica y Sudamérica que, encabeza la lista en la Bolsa de Valores de Londres y es parte del índice FTSE 100, el cual es un indicador de las 100 primeras compañías que negocian públicamente acciones en la Bolsa de Valores de Londres con la más grande capitalización del mercado (Lupitu y Cioara, 2016). Por su parte, en compañía minera Anglo-

American PLC se percibe que, el principal argumento que asegura su derecho y legitimidad para la explotación minera proviene de la comunidad local donde van a desarrollar su actividad minera y es por ello que, los principios que garantizan el valor compartido para sus grupos de interés y para la compañía son vitales en su estrategia de negocios. Es así que, su visión de responsabilidad social corporativa representa una parte fundamental del valor general de la compañía (Lupitu y Cioara, 2016).

A largo plazo, la orientación estratégica de esta compañía no es solo *“convertirse en el líder mundial en la industria de la minería, sino también en la compañía número uno en inversión, socio y empleador favoritos”*.

Para alcanzar los objetivos de su visión de RSC, la compañía identificó cuatro componentes estratégicos que, se encuentran incorporados en su modelo de negocio (Lupitu y Cioara, 2016):

1. Inversiones en activos de clase mundial y en aquellos productos que entreguen los mejores resultados durante su vida útil y a largo plazo;
2. Planificación eficiente y efectiva con el fin de superar la competencia a través de la cadena de valor;
3. Operar de forma segura, sustentable y responsable; no solo para cumplir con los requisitos legales, sino porque esta forma de actuar es una fuente de ventajas competitivas; y
4. Contratar al mejor personal, buscando atraer, desarrollar y retener al personal más valioso y talentoso.

En la Tabla 6 se sintetizan las principales iniciativas de RSC de Anglo-American PLC que, son evaluadas anualmente (por ser miembro del programa Global Compact de la Organización de las Naciones Unidas) y que, brindan mayor claridad sobre las buenas prácticas que ejecuta esta compañía, para ser considerada como un referente mundial.

Tabla 6

Principales Iniciativas de RSC de Anglo-American PLC

| Área | Descripción | Resultado / Impacto |
|---|--|---|
| Derechos humanos | Programa Caja de Herramientas de Evaluación Socioeconómica (SEAT, por sus siglas en inglés): Para mejorar los resultados en el desarrollo y capacidades de las comunidades en las que mantiene operaciones. | Reconocida en el 2010 por el Instituto de Derechos Humanos y Negocios, como una de las primeras compañías multinacionales en implementar un mecanismo para atender quejas y reclamos. |
| Derechos laborales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 70% de los trabajadores permanentes de la compañía tienen representación sindical y se encuentran cobijados a través de la convención colectiva. ▪ Se prohíbe la explotación infantil, ni se tolera el trabajo forzoso ni la esclavitud. ▪ En 2012 la compañía se convirtió en miembro del programa de las Naciones Unidas para el empoderamiento femenino para contribuir con la mejora en equidad de género. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el 2011 la compañía recibió la más alta calificación (10/10) en la evaluación del Norges Bank Investment Management (NBIM). 50% de las compañías participantes en la medición recibieron 0/10. ▪ Actualmente las mujeres representan el 15% de su fuerza laboral en el ámbito mundial, (en 2007 era solo el 10.6%), de las cuales el 22% en posiciones gerenciales. |
| Medioambiente | Implementación dentro del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), para asegurar que los proyectos consideren los aspectos ambientales y comunitarios en todos sus procesos y toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de tecnología avanzada en procesos operacionales para obtener eficiencia energética, reduciendo los niveles de huella de carbono. ▪ Investigaciones en tecnologías libres de carbono. |
| Anticorrupción | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uno de los principios corporativos es la prohibición de donaciones a partidos políticos y la obligación a los trabajadores en actuar con transparencia. ▪ Entrenamiento intensivo a empleados cuyas funciones sean consideradas de alto riesgo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ En 2011, más de 200 trabajadores, incluyendo los líderes de departamento, asistieron a 130 sesiones de entrenamiento en 17 países. ▪ Reporte anual del programa Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractiva (EITI) donde se declaran los impuestos y las regalías generadas por la compañía en los países donde opera. |
| Negocios en la comunidad | A través de una organización de caridad de Reino Unido, se desarrolló una plataforma para que, las empresas puedan ejecutar acciones que generen un impacto positivo en la sociedad. Sus miembros están comprometidos en mejorar la forma en la cual se gestionan recursos y, cómo se comparte el conocimiento y experiencia para desarrollar prácticas de negocios responsables orientados a suplir las necesidades de la comunidad y el medioambiente. | Reconocida por Business in the Community (BITC, por sus siglas en inglés) con estatus Platino por tercer año consecutivo. En 2012 la compañía fue la única minera que alcanzó el 80% del estándar de compliance en cada uno de los principales criterios del escalafón. |
| Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) | Primer índice global en registrar el desempeño financiero de las compañías que, desarrollan actividades sustentables en el mundo. Anglo-American PLC es parte del DJSI desde 2003. | En 2010 la compañía recibió el estatus Oro. Solo el 10% de las 2,500 compañías invitadas a participar en el estudio anual son seleccionadas para aparecer en este índice y; la evaluación cubre aspectos económicos, sociales y ambientales e incluye políticas de gobierno corporativo, gestión de riesgo, cambio climático, consumo energético, seguridad y salud, cadena de distribución y relaciones en el lugar de trabajo. |
| Proyecto de Divulgación de Emisión de Carbono | Organización sin ánimo de lucro independiente que, cuenta con la mayor base de datos corporativa relacionada con el cambio climático y la medición de las emisiones de gases de efecto invernadero. | Anglo-American PLC ha participado de este proyecto enviando información sobre sus emisiones y su estrategia para el cambio climático desde su lanzamiento. En 2010 obtuvo 85 puntos, manteniéndose en el tope de desempeño respecto a compañías mineras. |
| Escalafón Global 100 | Clasificación iniciada en 2005 por <i>Corporate Knights</i> *, como parte del Foro Económico Mundial que, clasifica anualmente a las 100 organizaciones más exitosas en el ámbito mundial. | En 2013, Anglo-American PLC se ubicó en el puesto 29 del escalafón mundial, la más alta posición para una compañía minera. |

Nota. Adaptado de "Models of Good Practices [Modelos de Buenas Prácticas]," por C. D. Lupitu y A. F. Cioara, 2016, en S. Vaduva, V. T. Alistar, A. R. Thomas, I. S. Fostea, C. D. Lupitu, D. S. Neagoie y A. S. Cioara (Eds.), *Integrity in the Business Panorama: Models of European Best-Practices* (pp. 99-121). Cham, Suiza: Springer International Publishing.

2.7 Resumen

Basado en la búsqueda y revisión de la bibliografía referida a la integridad corporativa, se modeló un mapa de literatura estructurado en cinco grupos. El primero de ellos referido al ambiente, en el que las empresas desarrollan su actividad económica, el cual está marcado por el riesgo tanto a caer de manera activa como a ser víctima de prácticas corruptas. Otro aspecto que marca el entorno de los negocios está relacionado con las desigualdades o desequilibrios que están presentes, principalmente en las economías emergentes, cuyas brechas en diversos casos siguen ampliándose en lugar de cerrarse y que, generalmente de manera pasiva son consecuencia de la corrupción. En el segundo grupo, se exploró la definición de la integridad, la cual se abordó desde diferentes perspectivas y fue presentada en tres partes: (a) evolución histórica y filosófica, (b) la perspectiva de la coherencia y unidad y (c) la perspectiva normativa. En el tercer grupo, se expuso la literatura encontrada sobre integridad ligada a la gestión corporativa, la cual se dividió en tres partes: (a) la doctrina del bien común; (b) la creación de valor compartido hacia una cultura regenerativa, pasando por conceptos como la economía circular, y la economía solidaria y (c) el tema del verdadero liderazgo que, se exploró con detalle como elemento indispensable en el concepto de integridad, describiendo tres tipos de liderazgo positivo, que guardan mayor relación con el concepto de integridad corporativa. El cuarto grupo corresponde al marco jurídico de cumplimiento, normas, instrumentos y estándares existente tanto en el ámbito local con el marco normativo peruano, como en el ámbito mundial, describiendo diferentes herramientas anticorrupción y estándares internacionales, así como códigos de conducta y lineamientos encontrados en la literatura. Finalmente, en el quinto y último grupo, se presentó amplia literatura referida a las buenas prácticas en el ámbito empresarial, tanto en las empresas privadas como en las públicas. Se dividió en tres partes, la primera de ellas agrupó ejemplos de modelos de integridad corporativa que, a su vez, se subdividió en los

modelos empresariales y los modelos aplicados a empresas públicas y privadas, destacándose el modelo de integridad de Brown. Posteriormente, se realizó una amplia descripción de dos herramientas muy completas: (a) *Parámetros Globales de Ética e Integridad 2020* y (ii) el Barómetro de la Confianza de Edelman, las cuales proponen alternativas que permiten diagnosticar diferentes aspectos de la integridad corporativa. Por último, se enunciaron una serie de mejores prácticas empleadas por empresas referentes en el ámbito internacional que, han ido más allá de las normas, buscando la creación de valor compartido y fomentar la prosperidad de las comunidades donde ejecutan sus operaciones, a través de programas sociales que han llegado a ser reconocidos mundialmente y que, constituyen un referente en su industria.

2.8 Conclusiones

El concepto de integridad corporativa no se encuentra estandarizado en cada organización; puesto que, algunas de ellas lo encasillan en el ámbito de anticorrupción, otras en transparencia, ética y así, cada empresa le va dando forma de acuerdo con los criterios de cada líder, principios y valores de cada organización, basándose en la cultura y ambiente en donde se desenvuelven, lo cual puede ofrecer diferentes matices respecto a su aplicación y rigurosidad.

Más allá del concepto etimológico de integridad como algo entero, completo, indivisible, en materia de definición, se pudieron identificar dos enfoques principales; uno relacionado con la moral y la ética, donde se hace un juzgamiento de lo que es correcto o incorrecto según los parámetros de una sociedad, cultura o país y; otro enfoque que, tiene que ver con la coherencia y el cumplimiento de la palabra a toda prueba, pero sin llegar a asociarlo a las virtudes humanas. Sin embargo, en el contexto corporativo resulta complejo imaginar el hecho de no incluir las virtudes humanas en la definición de integridad, toda vez que son las personas las mismas que con su naturaleza humana y conducta, toman decisiones

y son quienes conforman las empresas y; por supuesto, hacen parte y tienen influencia sobre la sociedad y el medioambiente donde desarrollan su actividad.

En ese sentido, el liderazgo positivo, a pesar de sus diferentes estilos y formas, se erige quizá como la “piedra angular” o el principal componente de la integridad corporativa, debido a que son los líderes de las organizaciones los que deben tener esa capacidad de influir sobre los demás y; con sus virtudes y conducta ejemplar, logren transmitir su liderazgo para motivar las acciones de sus seguidores, quienes a su vez, se deben sentir identificados y así juntos, busquen alcanzar los objetivos de una organización, los cuales generalmente son trazados sobre un marco de valores corporativos de sus accionistas.

Dicho marco de valores corporativos resulta fundamental para establecer la cultura que los accionistas, en el caso de la empresa privada, o los mandatarios y funcionarios del Estado, en el caso del sector público, quieran darle a sus organizaciones, los cuales deben ser fortalecidos permanentemente en todos los miembros de la compañía, no solo para crear valor compartido y lograr el bien común para la sociedad y el medioambiente; sino además para saber sortear diferentes dilemas éticos y situaciones de conflictos de intereses reales, potenciales y aparentes, que ocurren en el quehacer empresarial y que, específicamente permita enfrentar con decisión y sin matices el flagelo de la corrupción.

En la medida que ocurren más actos de corrupción en diferentes latitudes y que, estos ahora tienen mayor difusión por otros medios masivos y en las redes sociales, la opinión pública empieza a tener mayor conciencia de la proporción del daño que genera la corrupción y otras conductas antiéticas a las empresas, las instituciones, los mercados, las comunidades, los sistemas de salud y educación, la cobertura de servicios públicos y; en general a los países y a la sociedad.

En materia normativa y de marco legal, generalmente los países empiezan a adoptar diferentes regulaciones, modelos o estándares para el desarrollo de la integridad empresarial

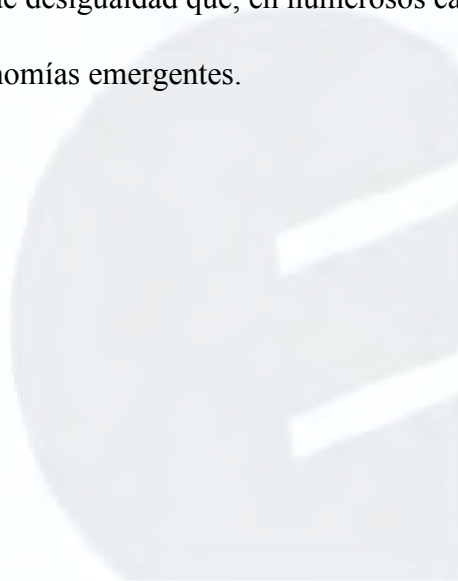
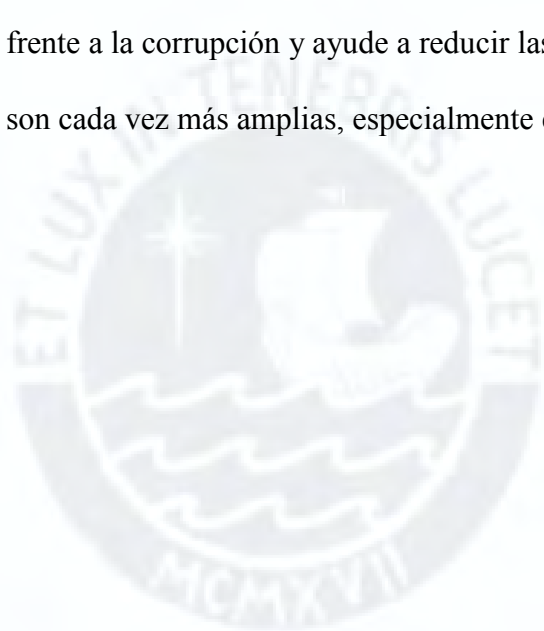
que, deberían servir como cimiento para que las organizaciones, especialmente las públicas, repliquen a su vez estos esquemas en su interior. Sin embargo, a pesar de la existencia de marcos normativos, diversos instrumentos jurídicos, mecanismos de cooperación, iniciativas gremiales, campañas educativas, etc., en la práctica se aprecia que, en la región los escándalos de corrupción son cada vez más frecuentes, concluyendo así que, no basta con la expedición de leyes, decretos, planes y códigos para combatir con mayor éxito la corrupción, si es que la empresas, tanto públicas como privadas no toman conciencia y empiezan a trabajar estratégicamente con mayor decisión y convicción en el diagnóstico de la integridad que, les permita tener un punto de partida para la implementación de modelos o sistemas de integridad corporativa que vayan más allá de los programas de compliance.

En ese caso, resultaría necesario que los gobiernos exploren la posibilidad de empezar a exigir con un carácter más firme el desarrollo e implementación de sistemas de gestión de integridad corporativa que, conduzca a las empresas a estar mejor preparadas para enfrentar la corrupción y así reducir las brechas y vacíos por donde penetran los actos de deshonestidad.

Como complemento a los diferentes marcos legales, se encontraron también un buen número de buenas prácticas que, básicamente constituyen distintos modelos o sistemas de integridad corporativos, así como diversas herramientas que permiten establecer un diagnóstico de solo algunas de las dimensiones y variables inmersas en el concepto de integridad corporativa. Por consiguiente, dado que ni siquiera la implementación de sistemas de gestión garantiza la integridad corporativa de una organización, resulta poco probable que el uso de estas herramientas por sí mismas resulte eficaz en dicho propósito.

Se puede concluir entonces que, los sistemas, modelos e instrumentos referidos en el presente capítulo son útiles para ser considerados en el fomento de la cultura de integridad corporativa en las organizaciones y que las herramientas descritas resultan de valiosa ayuda

para la medición y diagnóstico individual de los componentes que conforman las dimensiones de la integridad corporativa, especialmente las que tienen que ver con prevención de la corrupción. Sin embargo, no se logra identificar la existencia de un estándar o sistema en firme que agrupe, asocie y consolide los diferentes aspectos abordados en el presente capítulo que involucren el concepto de integridad en toda la extensión del contexto empresarial y de su entorno, para su medición y diagnóstico como indicador, que le permita a las organizaciones realizar una gestión responsable de todos los grupos de interés, hacer frente a la corrupción y ayude a reducir las brechas de desigualdad que, en numerosos casos, son cada vez más amplias, especialmente en las economías emergentes.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

El presente capítulo expone la metodología utilizada en el estudio, la cual está construida sobre la base del *Global Ethics & Integrity Benchmarks 2020* [Parámetros Globales de Ética e Integridad 2020] desarrollada por Dubinsky y Richter (2020) y del *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide* [Manual sobre la Construcción de Indicadores Compuestos: Metodología y Guía del Usuario] de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008). La metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa (IIC) comprende seis etapas: (a) Construcción del marco teórico, (b) selección de las variables, (c) normalización de los datos, (d) ponderación y agregación, (e) construcción del índice compuesto y (f) validación (ver Figura 22).

3.1 Construcción del Marco Teórico (Etapa 1)

Según la OCDE (2008), como primera etapa para la construcción de un indicador compuesto, se debe elaborar un marco teórico sólido que “defina el fenómeno a medir y sus subcomponentes, seleccionando indicadores y ponderaciones individuales que reflejen su importancia relativa y las dimensiones del compuesto [constructo]” (p. 22). En ese sentido, el *marco teórico*, según Daros (2002) es “lo que encuadra, contiene, ubica y hace relevante el sentido del problema” (p. 80). A su vez, la OCDE (2008) indicó que no todos los conceptos multidimensionales tienen bases teóricas y empíricas tan sólidas como otros. Por consiguiente, la transparencia es esencial para construir indicadores verídicos, lo cual implica tres aspectos necesarios: (a) definición del concepto o constructo, (b) determinación de subgrupos e (c) identificar los criterios de selección de los indicadores subyacentes.

Definición del concepto. Según la OCDE (2008), “la definición [del constructo] debe dar una idea clara de lo que está siendo medido por el indicador compuesto. Debe hacer referencia al marco teórico, vinculando varios subgrupos y los indicadores subyacentes” (p.

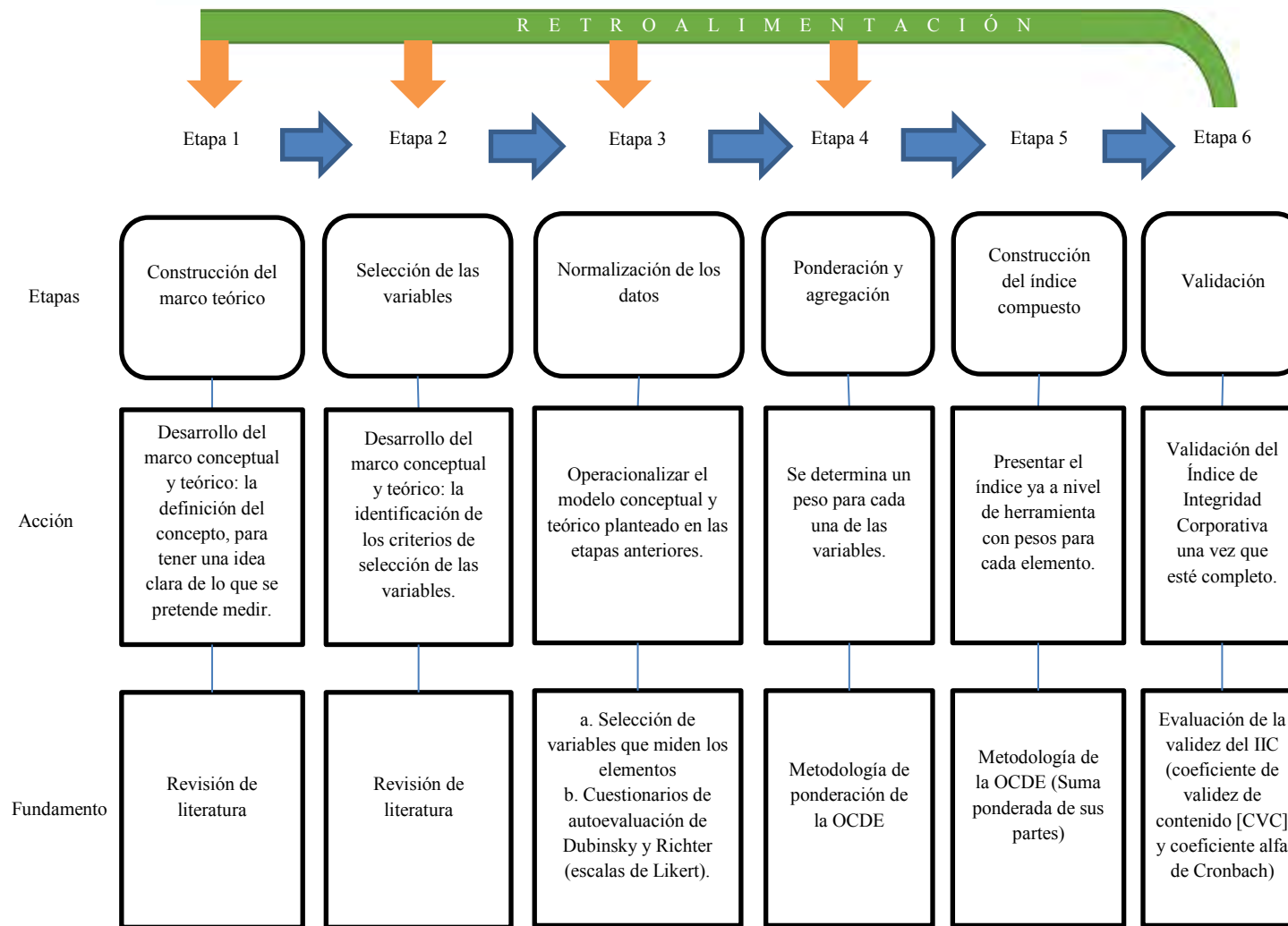


Figura 22. Metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa. Adaptado de *Global Ethics & Integrity Benchmarks* [Parámetros Globales de Ética e Integridad], por J. E. Dubinsky y A. Richter, 2020, New York, NY: QED Consulting; y de *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide* [Manual sobre la Construcción de Indicadores Compuestos: Metodología y Guía del Usuario] la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), 2008, Paris, Francia.

22). A partir de esta definición, la OCDE vincula el constructo con el término *subgrupos*, que hace referencia a las dimensiones de este, las cuales, desplegadas en diversos niveles de variables subyacentes, permiten medir el constructo. No obstante, algunos conceptos pueden resultar complejos para definir y medir pudiendo originarse controversias entre las partes interesadas y; si fuese el caso, los usuarios deben ratificarlos evaluando su calidad y relevancia.

Determinación de subgrupos (dimensiones). Según la OCDE (2008), “los conceptos multidimensionales se pueden dividir en varios subgrupos. Estos subgrupos no necesitan ser (estadísticamente) independientes entre sí, y los vínculos existentes deben describirse teórica o empíricamente en la mayor medida posible” (p. 22). En ese sentido, las dimensiones permiten mejorar la comprensión del usuario sobre el constructo y; es recomendable involucrar a expertos y partes interesadas para la identificación de estas, con el fin de tener múltiples puntos de vista, robusteciendo el marco teórico.

Identificar los criterios de selección de los indicadores subyacentes. Según la OCDE (2008), “los criterios de selección deben funcionar como una guía para determinar si un indicador debe incluirse o no en el indicador compuesto. Debe ser lo más preciso posible y describir el fenómeno que se mide” (p. 22). A partir de esta definición, la OCDE especifica que se requiere una lista de criterios de selección para evaluar si es que se consideran los indicadores o variables subyacentes para la obtención del indicador compuesto. Estos criterios podrían ser: variables de entrada, de salida o de proceso.

Otros criterios que se evalúan para seleccionar indicadores o variables subyacentes en la presente investigación se tomaron de la OCDE (2010), los cuales son:

- Válido: ¿El indicador representa directamente el resultado que pretende medir?
- Objetivo: ¿Es la definición precisa e inequívoca sobre lo que se va a medir?
- Confiable: ¿Los datos son consistentes o comparables a lo largo del tiempo?
- Práctico: ¿Se pueden recopilar datos fácilmente, de manera oportuna y a un costo razonable?

- Útil: ¿Tendrán los datos utilidad para la toma de decisiones y el aprendizaje?
- Propio: ¿Están los socios y las partes interesadas de acuerdo en que este indicador tiene sentido para usar? (p. 4)

Por otro lado, es conveniente incorporar la lista de criterios de selección de indicadores que recopilaron Carot et al. (2012), quienes identificaron que, habría un consenso general por parte de diversos autores respecto al cumplimiento de algunas propiedades, características o requisitos y; estas son:

- Pertinencia: un indicador debe reflejar los rasgos distintivos que identifican y caracterizan al fenómeno que pretenden describir.
- Validez: de forma resumida, se dice que hay validez cuando el indicador mide lo que dice medir.
- Fiabilidad: los indicadores deben producir medidas estables y replicables.
- Comparabilidad: entre mediciones realizadas a objetos distintos o en el mismo objeto en distintos momentos.
- Comunicabilidad: los indicadores deben ser fácilmente entendibles por los distintos grupos de interés implicados.
- Resistencia a la manipulación: los indicadores deben ser resistentes a la manipulación, tanto en el diseño como en la interpretación final de estos. Si un indicador puede ser fácilmente manipulado por el individuo u organismo evaluado, su validez se reduce.
- Factibilidad: los indicadores deben poderse calcular en distintos momentos y para distintos objetos.
- Economía: tanto en la recogida de datos o generación como en el procesamiento.
- Vinculación con los objetivos: cada tipo de objetivo debe tener asociado claramente sus indicadores y estos deben ser los adecuados a su naturaleza. (Carot et al., 2012, pp. 30-31)

Todos los criterios recopilados por Carot et al. (2012) están resumidos en la lista de selección de la OCDE (2010); es por ello que se utilizan los criterios de esta última en la presente investigación. Además, resulta interesante lo que afirmaron Nardo, Saisana, Saltelli y Tarantola (2005), respecto a un marco teórico para un indicador compuesto. En ese sentido, sostuvieron que, aunque sea subjetivo e impreciso el mismo “implica el reconocimiento de la naturaleza multidimensional del fenómeno a medir y el esfuerzo de especificar aspectos individuales y su interrelación” (p. 8). Los autores enfatizaron que la mayoría de los problemas que se intentan explicar con un indicador compuesto son complejos, y ello se refleja en su representación multidimensional y multiescalar.

3.2 Selección de las Variables (Etapa 2)

Según la OCDE (2008), la calidad de los indicadores o variables subyacentes determina la fortaleza o debilidad de los indicadores compuestos. Además, aunque ya se evidenció en la Etapa 1, la importancia de los criterios de selección de estas variables (e.g., de entrada, de salida y de proceso), se debe enfatizar también la relevancia, solvencia analítica, actualidad, accesibilidad, etc., de las mismas. Sin embargo, como lo sostuvieron Nardo et al. (2005): “La construcción de indicadores compuestos involucra etapas donde el juicio subjetivo debe realizarse” (p. 7). En ese sentido, la OCDE (2008) coincidió en que la selección de las variables o indicadores “puede ser bastante subjetiva ya que es posible que no exista un único conjunto definitivo de indicadores. Una falta de los datos relevantes también puede limitar la capacidad del desarrollador para construir indicadores compuestos sólidos” (p. 23). No obstante, el nivel de subjetividad incorporado por la falta de datos en la selección de variables puede reducirse usando una *variable proxy*, la cual según Clinton (2004), “se utiliza para medir una variable de interés no observable. Aunque una variable proxy no es una medida directa de la cantidad deseada, una buena variable proxy está fuertemente relacionada con la variable de interés no observada” (p. 878). Más aún, la OCDE

(2008) sostuvo que, las variables proxy pueden utilizarse cuando los datos deseados no están disponibles o cuando la comparabilidad cruzada es limitada. Además, indicó que, la calidad y precisión de los indicadores compuestos evolucionan, en la medida que haya mejoras en la recopilación de datos y el desarrollo de indicadores.

3.3 Normalización de los Datos (Etapa 3)

La OCDE (2008) resaltó que, “la normalización es necesaria antes de cualquier agregación de datos, puesto que los indicadores de un conjunto de datos frecuentemente tienen diferentes unidades de medida” (p. 27). Más aún, respecto a la normalización, según Hair, Anderson, Tatham y Black (2007), la separación, identificación y medida de la variación en un conjunto de indicadores es parte del análisis de datos. Es así como, la medida resulta ser necesaria para representar con precisión el concepto de interés y es crucial en la selección de futuros métodos estadísticos. En ese sentido, Bas (2014) clasificó los indicadores en función de su carácter cuantitativo o métrico y de su carácter cualitativo o no métrico. Para la presente investigación, corresponde incluir la definición de *indicador de carácter cualitativo o no métrico*:

Los datos no métricos son atributos, características o propiedades categóricas que identifican o describen a un sujeto. Describen diferencias en tipo o clase indicando la presencia o ausencia de una característica o propiedad. Muchas características son discretas porque tienen una característica peculiar que excluye todas las demás características. (Bas, 2014, p. 41)

Ahora bien, las medidas no métricas pueden tener según Bas (2014):

Escalas nominales. La medida con una escala nominal asigna números que se usan para etiquetar o identificar sujetos u objetos. Las escalas nominales, también conocidas como escalas de categoría, proporcionan el número de ocurrencias en cada clase o categoría de la variable que se está estudiando. Por lo tanto, los números o

símbolos asignados a los objetos no tienen más significado cuantitativo que indicar la presencia o ausencia del atributo o característica bajo investigación. (p. 41)

Escalas ordinales. Las escalas ordinales representan un nivel superior de precisión de medida. Las variables pueden ser ordenadas o clasificadas con escalas ordinales en relación a la cantidad del atributo poseído. Cada subclase puede ser comparada con otra en términos de una relación de “mayor que” o “menor que”. (p. 41)

Además, ya sea usando escalas nominales y ordinales, existen diversos métodos de normalización como: estandarización (o puntuaciones z), escalas categóricas, re-escalamiento (método min-max), entre otros (Freudenberg, 2003; Jacobs, Smith y Goddard, 2004). Por ejemplo, las escalas categóricas es un método de transformación ampliamente usado para construir un indicador compuesto, el cual según Freudenberg (2003), “a cada variable [indicador] se le asigna una puntuación (ya sea numérica como entre $[1 \dots k]$, $k > 1$, o cualitativo – alto, medio, bajo) dependiendo de si su valor es superior o por debajo de un umbral determinado” (p. 10). En ese sentido, Jacobs et al. (2004) indicaron que, es necesario elegir umbrales para asignar puntajes a diferentes categorías. Además, resaltaron que las escalas categóricas tienden a ser muy subjetivas puesto que, dependen en gran medida de la selección quizá arbitraria de los umbrales. Las escalas categóricas también se caracterizan por omitir una gran cantidad de información sobre la varianza entre unidades en los indicadores transformados.

En esta etapa se considera también describir la operacionalización de las variables que, según Kerlinger y Lee (1973/2002), se presenta cuando “se aporta el significado al especificar las actividades u operaciones necesarias para medir y evaluar el constructo ... Solo pueden dar un significado limitado al constructo; no pueden describir completo a un constructo o variable” (p. 54). En ese sentido, para construir el IIC de una organización, se requiere a través de variables o indicadores subyacentes medir las dimensiones o subgrupos.

Entonces, se debe notar que, para medirlo en el presente estudio, se considera como referencia la herramienta *Global Ethics & Integrity Benchmarks 2020* [Parámetros Globales de Ética e Integridad] desarrollada por Dubinsky y Richter (2020). Esta herramienta consiste en una serie de preguntas agrupadas en *benchmarks* [categorías o comparadores] llamadas dimensiones para efectos del estudio, las cuales deben responderse mediante una encuesta a una muestra de colaboradores de una organización. Las opciones de respuesta para todas las preguntas se basan en una escala de Likert, la cual se debe definir. Las frecuencias de estas opciones se utilizan como información de entrada para obtener valores de indicadores subyacentes.

Por otro lado, es importante mencionar que, según la OCDE (2008), para que un indicador sea útil y válido, se tienen que cumplir los criterios de disponibilidad y accesibilidad que, se refieren a la posibilidad de disponer y acceder a la información de las organizaciones o unidades de análisis en las que se quiere validar el indicador. Una forma de garantizar la accesibilidad y disponibilidad es cumplir con los protocolos para poder realizar la encuesta en la organización, utilizando formatos o cuestionarios que se definieron teniendo como referente a Dubinsky y Richter (2020).

3.4 Ponderación y Agregación (Etapa 4)

Según la OCDE (2008), el marco de construcción de un indicador compuesto implica una evaluación comparativa donde, el indicador que se define es muy sensible al uso de ponderaciones. Debido a esta sensibilidad, resulta adecuado evaluar tanto el método de ponderación como de agregación y, de esta manera identificar los más convenientes para la construcción del indicador compuesto.

Métodos de ponderación. Un *método de ponderación* es una “técnica de corrección que utilizan los investigadores de encuestas. Se refiere a los ajustes estadísticos que se realizan a los datos de la encuesta después de que se han recopilado para mejorar la precisión

de las estimaciones de la encuesta” (Lavrakas, 2008, p. 2); existiendo dos propósitos o motivaciones por parte de los investigadores: “Una es corregir las probabilidades desiguales de selección que a menudo se han producido durante el muestreo. El otro es tratar de ayudar a compensar la falta de respuesta a la encuesta” (Lavrakas, 2008, p. 2). Según la OCDE (2008), en lo que se refiere a indicadores compuestos, los métodos de ponderación se clasifican en tres grupos: (a) igual ponderación, (b) ponderación basada en estadísticas y (c) ponderación basada en la opinión pública o de expertos. El método más usado es el de *igual ponderación* (i.e., a todas las variables se les asigna el mismo peso en el indicador compuesto). Se debe indicar que, si bien este método de ponderación resulta muy útil por su practicidad, se corre el riesgo de presentarse algún sesgo, puesto que, si las variables se agruparan en dimensiones y tuvieran igual ponderación, ocurriría que las dimensiones que agrupan el mayor número de variables tendrían el mayor peso, lo cual podría resultar en una estructura desbalanceada en el índice compuesto.

Métodos de agregación. Un método de agregación consiste en “construir un nuevo estimador [indicador compuesto] ... a partir de una colección de otros (normalmente a través de una integración), que es casi tan bueno como el mejor entre ellos” (Sánchez, 2006, p. 243). Estos métodos al igual que los de ponderación, según la OCDE (2008), se clasifican en: (a) aditivo o lineal, (b) geométrico y (c) multicriterio; y son variados y; se debe resaltar que, los métodos de agregación lineal son muy útiles cuando todos los indicadores tienen la misma unidad de medida, compensando los indicadores base proporcionalmente a las ponderaciones. En contraste, las agregaciones geométricas son más adecuadas si el investigador requiere cierto grado de no compensación entre indicadores o dimensiones individuales. La OCDE (2008) también evidenció que, independientemente de los métodos que se seleccionen, es significativa la subjetividad que adhiere los pesos, puesto que, básicamente son juicios de valor. Sin embargo, la responsabilidad de que esta subjetividad sea menor o mayor va a

depender de los analistas, al ser ellos los que pueden basarse en métodos estadísticos (i.e., mayor relativa objetividad) o recurrir a la opinión de expertos (i.e., menor relativa objetividad).

3.5 Construcción del Indicador Compuesto (Etapa 5)

En la Etapa 3 se definió cómo operacionalizar las variables o dimensiones. Sin embargo, ello se debe completar con el cálculo del indicador compuesto final (i.e., el IIC). Para obtenerlo, se requiere conocer y operacionalizar los valores de las variables subyacentes en todos los niveles que se hayan definido, considerando los procedimientos de normalización, ponderación y agregación. Finalmente, se obtiene el IIC cuyo valor y los de estas variables deben interpretarse según alguna escala que se debe definir donde, el mayor nivel de la escala debe corresponder a una organización que realiza las mejores prácticas en aspectos de integridad corporativa y el menor nivel debe referir a una que aún no ha comenzado a enfocarse en este concepto.

3.6 Validación de Contenido (Etapa 6)

Para validar los elementos que componen el constructo integridad corporativa, los cuestionarios propuestos y en consecuencia el IIC del presente estudio, se utiliza el método de agregados individuales, toda vez que es un método factible de aplicar, eficiente y que evita sesgos por contacto entre expertos (de Arquer, 1996). La selección de los especialistas comprende a expertos que cumplan un perfil definido y con trayectoria comprobada en temas relacionados a ética, cumplimiento, integridad, responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo. Esta validación es realizada por los expertos seleccionados mediante el diligenciamiento de formularios (ver Apéndice A) enviados previamente con las instrucciones correspondientes, incluyendo los respectivos criterios y escalas de evaluación. Una vez realizada la evaluación de los expertos, se analizan sus resultados bajo determinados criterios de puntaje, para establecer los ajustes finales que se deberán implementar en el

proceso de retroalimentación para afinar la definición, dimensiones o componentes con el propósito de que el constructo, las encuestas asociadas a cada componente y el IIC incorporen las observaciones de la validación de los expertos, obteniendo una versión final de las encuestas a ser aplicadas en las organizaciones para diagnosticar su integridad corporativa. El ejercicio de validación debe contar con el consentimiento de cada experto mediante la expedición de una certificación firmada, que avala su aporte a la presente investigación.

Es necesario valorar el grado de acuerdo de los expertos consultados respecto a cada uno de los diferentes componentes y a la herramienta en general. Es por ello por lo que se debe utilizar el coeficiente de validez de contenido (CVC) desarrollado por Hernández (2002). Por otro lado, a su vez, se requiere medir la consistencia interna de cada una de las variables agrupadas por componentes; es así como para efectuar esta medición es conveniente emplear el coeficiente alfa de Cronbach, calculado a partir de la aplicación de las encuestas en diferentes organizaciones. Finalmente, mediante la evaluación de ambos coeficientes, se determina la validez de la herramienta IIC.

3.7 Conclusiones

Para garantizar la construcción de un índice que, intente estudiar, medir y analizar objetivamente el concepto de la integridad corporativa, se ha utilizado una metodología basada en el *Manual sobre la Construcción de Indicadores Compuestos: Metodología y Guía del Usuario* de la OCDE (2008) y en los *Comparadores Globales de Ética e Integridad 2020*, propuesto por Dubinsky y Richter (2020).

Las etapas definidas permiten garantizar que se aborden todos los aspectos relevantes para la metodología de construcción del índice compuesto.

Finalmente, la validación de los expertos o especialistas con base en la revisión de la literatura permite asegurar que las dimensiones seleccionadas y sus correspondientes

variables, sean pertinentes, válidas, relevantes y consistentes y que reúnan los criterios necesarios para generalizar el indicador para diversas organizaciones de cualquier sector de la economía e independiente de su ubicación geográfica.



Capítulo IV: Propuesta de Índice de Integridad Corporativa (IIC)

En el presente capítulo se desarrollan las etapas necesarias para la construcción del IIC, basadas en el *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide* [Manual sobre la Construcción de Indicadores Compuestos: Metodología y Guía del Usuario] de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE, 2008) y; dada la naturaleza multidimensional del concepto de integridad corporativa, resulta esencial el planteamiento de una definición de integridad corporativa, cuyos fundamentos teóricos se encuentren basados en lo revisado en el Capítulo II y que, de manera inductiva, incorpore elementos hasta su propuesta de definición, como uno de los objetivos de la presente investigación.

Luego de ello, se realiza un análisis de cada una de las dimensiones consideradas dentro del concepto de integridad corporativa propuesto, describiendo su alcance y sus probables interrelaciones y vínculos entre sí. Además, se consideró conveniente definir el concepto de *componente* que, permite comprender de una mejor manera las dimensiones puesto que, incorpora al concepto de IIC relevancia, solvencia y actualidad donde, la agrupación de componentes conforma una dimensión. En ese sentido, para cada componente se desarrolla un cuestionario de autoevaluación que contiene una serie de preguntas, donde cada pregunta define un *indicador*, el cual se obtiene en función de las frecuencias (f) de las respuestas recibidas en encuestas que se realicen (estas respuestas se normalizan utilizando escalas categóricas que permitan su operacionalización). Es decir, a partir de las frecuencias de respuestas se obtienen los indicadores; a partir de los indicadores se obtienen los componentes; a partir de los componentes se obtienen las dimensiones y a partir de las dimensiones se obtiene el IIC, permitiendo así a las organizaciones diagnosticar y evaluar cada una de las dimensiones, componentes e indicadores de la integridad corporativa. En resumen, los indicadores se agrupan en componentes, los componentes en dimensiones y las

dimensiones en el IIC. Seguidamente, se definen los métodos de ponderación y de agregación que se utilizan para la obtención del IIC. Una vez ya obtenidos los indicadores, los componentes, las dimensiones y el IIC, estos valores se deben ubicar dentro de los niveles definidos en el *GEIB 2020* de Dubinsky y Richter (2020) para su respectivo análisis.

Posteriormente, se realiza la etapa de validación de contenido por juicio de expertos, los cuales se seleccionan según la evaluación de perfiles profesionales que guarden relación con las dimensiones identificadas en el concepto de integridad corporativa. Con el soporte de unos formularios (ver Apéndice A), los expertos analizan el contenido del indicador propuesto, el enfoque y las variables asociadas, para posteriormente someter al IIC a los ajustes que se requieran, mediante la retroalimentación en las etapas que corresponda. Como resultado final, se presenta el IIC resultante, como una herramienta de autodiagnóstico validada por expertos, a disposición de cualquier empresa local o extranjera que desee aplicarla para fortalecer sus sistemas de gestión y cumplimiento, en procura de combatir la corrupción y que permita, además, reducir las brechas de desigualdad en la sociedad, con una visión holística y un enfoque colaborativo de creación de valor compartido con gestión responsable y desarrollo sostenible hacia una cultura regenerativa.

4.1 Construcción del Marco Teórico

La presente investigación tiene un propósito exploratorio en la medida en que busca generar un conocimiento que dote a las organizaciones de un instrumento de medición de referencia para la promoción de la integridad como valor intrínseco y parte de la cultura empresarial. Ahora bien, la revisión de la literatura en el Capítulo II ha puesto en evidencia que existen numerosas posturas respecto a su significado, donde algunas hacen prevalecer las nociones de coherencia y unidad y en otras predomina el componente ético y moral. Mas aún, otro aspecto destacable es el nivel de complejidad que implica la integridad corporativa; puesto que se trata de un fenómeno multidimensional que debe ser abordado desde diferentes perspectivas, donde lo social y lo ambiental también cumplen roles determinantes.

4.1.1 Descripción de la problemática

Cuando se revisó la literatura en el Capítulo II, se identificó a la corrupción como el principal problema que aqueja a la mayoría de los países de la región, afectando su competitividad y, además, se describieron las brechas de desigualdad existentes en la sociedad y el entorno a las que se enfrentan las organizaciones al ejecutar su actividad corporativa. Lo anterior, induce a reflexionar sobre si la problemática de la falta de integridad debería ser abordada solo desde el interior de las organizaciones y, si las medidas a ser adoptadas para fomentar la integridad solo deberían tener un alcance limitado dentro de la organización o si, además; estas medidas deberían involucrar e impactar al entorno en el que las organizaciones desarrollan su actividad empresarial. Se parte del supuesto de que existe una relación inversa entre corrupción e integridad, por lo que se espera que la implementación estratégica del IIC en las organizaciones fortalezca sus sistemas de gestión y cumplimiento, ayudando a fomentar una cultura organizacional con un mejor entendimiento de la gestión responsable sobre compromisos sociales y ambientales de las compañías, más allá del cumplimiento de los códigos de conducta y marcos normativos y legales vigentes, que contribuyan a la reducción de los niveles de corrupción, a la creación de valor compartido de manera sostenible y a la transformación del concepto capitalista que se tiene de la prosperidad, con plena consciencia acerca de los límites ecológicos del planeta, y con amplio sentido de inclusión social y colaboración.

4.1.2 Definición de integridad corporativa

Ante la ausencia de un concepto universal de integridad corporativa resulta necesario definir la integridad corporativa como primer objetivo de este trabajo de investigación, previo a la construcción del IIC. Los enfoques propuestos por Brown (2006), Maak (2008), Huberts (2018) y Porter y Kramer (2011) son tomados como referencia para construir con visión holística la definición de la integridad corporativa. En ese sentido, para ser íntegra, la

organización debe ser guiada hacia un propósito valioso y comprometer a todos (Brown, 2006). Por su parte, Huberts (2008) señaló que, “la integridad se trata de la ética del comportamiento de todos los involucrados en la gobernanza” (p. 6). Y respecto a qué se necesita, Maak (2008) agregó que:

Dominar la integridad requiere esfuerzos integradores para asegurar la alineación de intención y propósito (compromiso), conducta, responsabilidades (contenido), relaciones remotas y cercanas (contexto), palabras y hechos (consistencia), principios y acciones, así como condiciones internas y externas (coherencia), sobre una base permanente, vitalicia (continuidad). (p. 360)

Teniendo en cuenta los problemas de desigualdad que ha dejado la globalización, el inconformismo de las comunidades y el daño al medioambiente por la falta de consciencia sobre los límites ecológicos del planeta surge con urgencia la necesidad de implantar un concepto más amplio de creación de valor compartido al propuesto por Porter y Kramer (2011).

Considerando lo anterior, la presente investigación define a la integridad corporativa como un enfoque de la gestión que promueve a la integridad como valor intrínseco, erigiéndola como pilar indispensable para la sostenibilidad de la organización. La integridad corporativa implica seguir los más altos estándares de la gestión de los negocios, alineando el propósito de la organización con las expectativas y necesidades de sus grupos de interés para fortalecer de manera genuina la confianza y legitimidad social, en armonía con los ecosistemas; en otras palabras, la integridad corporativa marca la dirección y sentido en la toma de decisiones de la organización que le permita seguir el camino hacia su sostenibilidad.

De acuerdo con la definición propuesta, la integridad corporativa se basa en la adhesión de la organización y de sus miembros a las siguientes dimensiones que, pretenden explicar su alcance y profundidad: (a) liderazgo, (b) entrenamiento ético, (c) cultura

organizacional, (d) creación de valor compartido 2.0 y (e) la interrelación con grupos de interés.

4.1.3 Determinación de las dimensiones de la integridad corporativa

Mencionadas las dimensiones por las que se rige la definición propuesta de integridad corporativa y, reconociendo su naturaleza, es el turno de explicar cada una de ellas, describiendo su alcance desde diferentes perspectivas e identificando vínculos transversales que puedan existir entre las dimensiones, con relación al individuo, a la organización y al entorno, lo cual revela en parte su pertinencia y relevancia como fundamento del IIC a ser propuesto en la presente investigación.

Determinación de dimensiones del concepto de integridad corporativa. Para determinar las dimensiones que conforman el concepto de integridad corporativa, se analizaron autores como De George (1993), Brown (2006), Maak (2008) y Hartman y Werhane (2012), todos ellos referidos a la ética y la integridad en los negocios.

Específicamente, se seleccionó y analizó la siguiente literatura: (a) el modelo de integridad corporativa de Brown (2006); (b) la propuesta de las 7C's de la integridad de Maak (2008); (c) la visión de creación de valor compartido de Porter y Kramer (2011) y culturas regenerativas de Wahl (2016); (d) los conceptos de liderazgo de Brown (2006) y Maak (2008) y los de la confianza de Edelman (2019) y Botsman (2019); (e) el enfoque sobre la corrupción de Huberts (2018) y (f) las categorías del *Global Ethics & Integrity Benchmarks 2020* [Parámetros Globales de Ética e Integridad 2020] desarrolladas por Dubinsky y Richter (2020). A partir del análisis comparativo que se muestra en la Tabla 7, se determinaron las dimensiones para el IIC.

Tabla 7

Análisis Comparativo de los Modelos y Conceptos para la Propuesta de las Dimensiones del IIC

| Dimensiones propuestas para el IIC | Brown | Maak | Porter y Kramer y Wahl | Edelman y Botsman | Huberts | Dubinsky y Richter |
|---|-------|------|------------------------------|----------------------|---------|-----------------------|
| Liderazgo (D_1) | X | X | X | X | | X |
| Entrenamiento ético (D_2) | X | X | | | | X |
| Cultura organizacional (D_3) | X | X | X | X | X | X |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | X | X | X | | | X |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | X | X | X | X | X | X |

A continuación, se describen las cinco dimensiones propuestas para el constructo integridad corporativa:

Liderazgo (D_1). Aunque existen diferentes formas de ejercer liderazgo positivo en las organizaciones, el liderazgo que contempla la presente dimensión debe cubrir las responsabilidades de la dirección de la organización para dar forma, guiar y apoyar las iniciativas de ética e integridad de la compañía en pro de la generación de confianza como activo estratégico. Examina cómo los miembros del Directorio, gerentes y demás líderes demuestran su compromiso, predicán con el ejemplo y son responsables de promover la ética y la integridad en toda la organización (Dubinsky y Richter, 2020). Por su parte, la confianza representa la moneda de las interacciones (Botsman, 2019). “La confianza constituye el núcleo o corazón de la relación entre un individuo con una institución y, por asociación, su liderazgo” (Edelman, 2019, p. 54). En la medida que las instituciones actúen de manera íntegra y satisfagan los intereses del individuo, la confianza se fortalecerá. Por el contrario, en cuanto a la actuación de las instituciones se separen de la integridad y vayan en contra de los intereses del individuo, la confianza se quebrará, generando incertidumbres y miedos en este, lo que a la postre afecta el tejido social y perjudica a todos (Edelman, 2019).

Entrenamiento ético (D_2). Las organizaciones usualmente cuentan con un presupuesto anual para la capacitación de sus colaboradores. Sin embargo, rara vez este presupuesto es destinado para entrenar a los miembros de la organización para que enfrenten diferentes situaciones de conflictos de interés o exposición a ofrecimientos de dádivas o sobornos a cambio de información u otros favores que beneficien irregularmente a un tercero

involucrado. Como se describió ampliamente en el Capítulo II de la presente investigación, la corrupción adopta formas cada vez más sofisticadas, con lo cual resulta esencial que los miembros de las organizaciones íntegras sepan cómo actuar y conozcan los instrumentos, técnicas y mecanismos que les permitan sortear situaciones no transparentes o con intenciones corruptas. Por lo anterior, la organización debe promover que se garanticen recursos, mecanismos e instrumentos para que sus miembros exploren el conocimiento sobre la ética y la integridad y, reciban la formación necesaria para el desarrollo de habilidades que les permita eficazmente hacer frente a las diferentes y sofisticadas formas de corrupción. Específicamente esta dimensión debe abordar la provisión de capacitaciones de ética a lo largo del ciclo de vida de los empleados y el grado en que estas iniciativas se integran en otros compromisos de capacitación de toda la organización. Esta es la base para gestionar de manera eficaz los conflictos de intereses personales de forma ética (Dubinsky y Richter, 2020). Como analogía, podría decirse que el entrenamiento ético sería equivalente a fortalecer el “sistema inmunológico” de la empresa para hacer frente al “virus” de la corrupción.

Cultura organizacional (D₃). Podría considerarse como la dimensión más compleja, debido a su amplio alcance, puesto que aborda cómo la organización promueve coherentemente la conducta ética en el contexto de su misión, visión, propósito, objetivos, estructura y estrategia, alineada con los valores corporativos que rigen la organización. Como se revisó en el Capítulo II, los líderes de la organización generalmente son quienes establecen el tono ético que desean mantener en su compañía, con lo cual el ejemplo de sus líderes marcará en gran medida el derrotero que seguirá la misma. Por supuesto, esta dimensión requiere mayor dosis de compromiso y consistencia tanto de sus líderes como de los demás trabajadores, puesto que es sabido que la cultura de una organización no es estática ni se construye inmediatamente, por el contrario, debe ser dinámica y en constante evolución. Esta

dimensión detalla el grado en que una organización se enfoca en dar forma a su cultura organizacional (i.e., tanto las reglas escritas como no escritas, valores y comportamientos que dictan cómo se realiza el trabajo y se logran las metas) y si esa cultura promueve activamente la conducta ética. Es una cultura que promueve ir siempre más allá de lo que pide el cumplimiento de las normas y códigos que, invita a los individuos a actuar proactivamente, sin sacar ventaja indebida de los vacíos e imperfecciones de las normas. Esta cultura fomenta como herramientas de comunicación la transparencia y bidireccionalidad en todos los niveles de la empresa, genera espacios para escuchar y aceptar la crítica con beneficio de inventario, busca mantener informado sobre los avances de su actividad económica pero también promueve la rendición de cuentas de sus líderes ante los trabajadores, ante las autoridades e instituciones, las comunidades y los grupos de interés. A su vez, crea canales de comunicación independientes que permite a los trabajadores, proveedores, clientes, comunidad, instituciones y demás partes interesadas denunciar cualquier acto o indicio de corrupción dentro del ejercicio económico de la compañía que, vaya en contra de los principios éticos y morales establecidos por la organización, garantizando la debida reserva de identidad y protección de datos personales del denunciante. Esta dimensión aborda cómo por medio de la cultura, se promueve la confianza, el respeto y la buena voluntad entre todas las partes interesadas. Además, este elemento aborda esquemas de informantes (*whistleblowing*), recompensas y castigos, el uso de tecnología, así como otros incentivos que promuevan el comportamiento ético y la aplicación de medidas disciplinarias para disuadir o castigar la conducta no ética (Dubinsky y Richter, 2020).

Creación de valor compartido 2.0 (D₄). Esta dimensión analiza las políticas y prácticas operacionales y comerciales, cuyo fin debe ser de mejorar la competitividad de la empresa y que, a su vez, ayude a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (Porter y Kramer, 2011). Complementariamente, mediante una

gestión responsable, se busca transformar la visión capitalista de prosperidad, donde no solo lo cuantificable en términos monetarios sea considerado valioso. Es importante resaltar que, la creación de valor compartido no es caridad ni filantropía, por cuanto la búsqueda del bienestar común debe siempre estar alineada con las verdaderas necesidades de los grupos de interés, incluidas las comunidades e instituciones sobre las cuales la organización tiene influencia y desarrolla su actividad económica. En la medida que esto se cumpla, se creará un círculo virtuoso que ayude a cerrar las diferentes brechas de desigualdad existentes en el entorno, generando confianza y prosperidad, asegurando la sostenibilidad de la organización. “Elegir el camino de la regeneración y la cooperación creará un mayor nivel de bienestar, salud, felicidad e igualdad para todos” (Wahl, 2016, p. 305).

Interrelación con grupos de interés (D5). Esta dimensión describe y explora la interrelación que promueva el control social, transparencia, rendición de cuentas y participación entre la organización y sus grupos de interés. Dentro de dichos grupos de interés se encuentran las entidades públicas (i.e., gobiernos locales, regionales y nacionales) y entidades privadas (e.g., clientes, proveedores, competidores, cadena de valor, etc.), sindicatos, organizaciones no gubernamentales (ONG), agremiaciones, movimientos religiosos, comunidades, organizaciones culturales, étnicas, entre otros actores. Todos ellos intervienen en mayor o menor grado durante el ciclo de vida de la organización y están enmarcadas bajo ciertas condiciones legales de funcionamiento. Esta dimensión cubre los sistemas y controles utilizados para garantizar que, la organización, el directorio y todos los colaboradores cumplan con el marco legal y normativo vigente (Dubinsky y Richter, 2020). Por supuesto, esta dimensión aborda transversalmente asuntos como los ODS de las Naciones Unidas en los cuales el trabajo colaborativo y mancomunado entre las instituciones y partes interesadas con las empresas y la ciudadanía, todos como parte de la sociedad, deben cumplir roles muy activos para contribuir con el cumplimiento de estos objetivos. Esta dimensión cubre, además, las relaciones gubernamentales, la administración ambiental, la filantropía, la

sostenibilidad, los derechos humanos, la justicia social y el impacto comunitario (Dubinsky y Richter, 2020).

Descripción de componentes correspondientes a cada dimensión. A continuación, se describen los alcances de cada uno de los componentes que hacen parte de las cinco dimensiones propuestas para el constructo integridad corporativa. Además, en la Tabla 8 se muestra la correspondencia entre las dimensiones (D_i) y sus componentes (C_{ij}), donde D_i denota la dimensión i y C_{ij} denota el componente j de la dimensión i ; y en la Figura 23 se visualiza la representación jerárquica del IIC.

Tabla 8

Componentes por Dimensión del IIC

| Dimensión | Componente |
|---|--|
| Liderazgo (D_1) | Liderazgo ético (C_{11}) |
| Entrenamiento ético (D_2) | Confianza (C_{12}) |
| | Código de ética y formación (C_{21}) |
| | Recursos dedicados a la ética (C_{22}) |
| Cultura organizacional (D_3) | Conflictos de interés (C_{23}) |
| | Propósito de la organización (C_{31}) |
| | Comunicación ética (C_{32}) |
| | Disciplina y recompensas (C_{33}) |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | Denuncias e investigaciones (C_{34}) |
| | Innovación sostenible (C_{41}) |
| | Legitimidad social (C_{42}) |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | Responsabilidad ecológica (C_{43}) |
| | Gestión de grupos de interés (C_{51}) |
| | Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) |

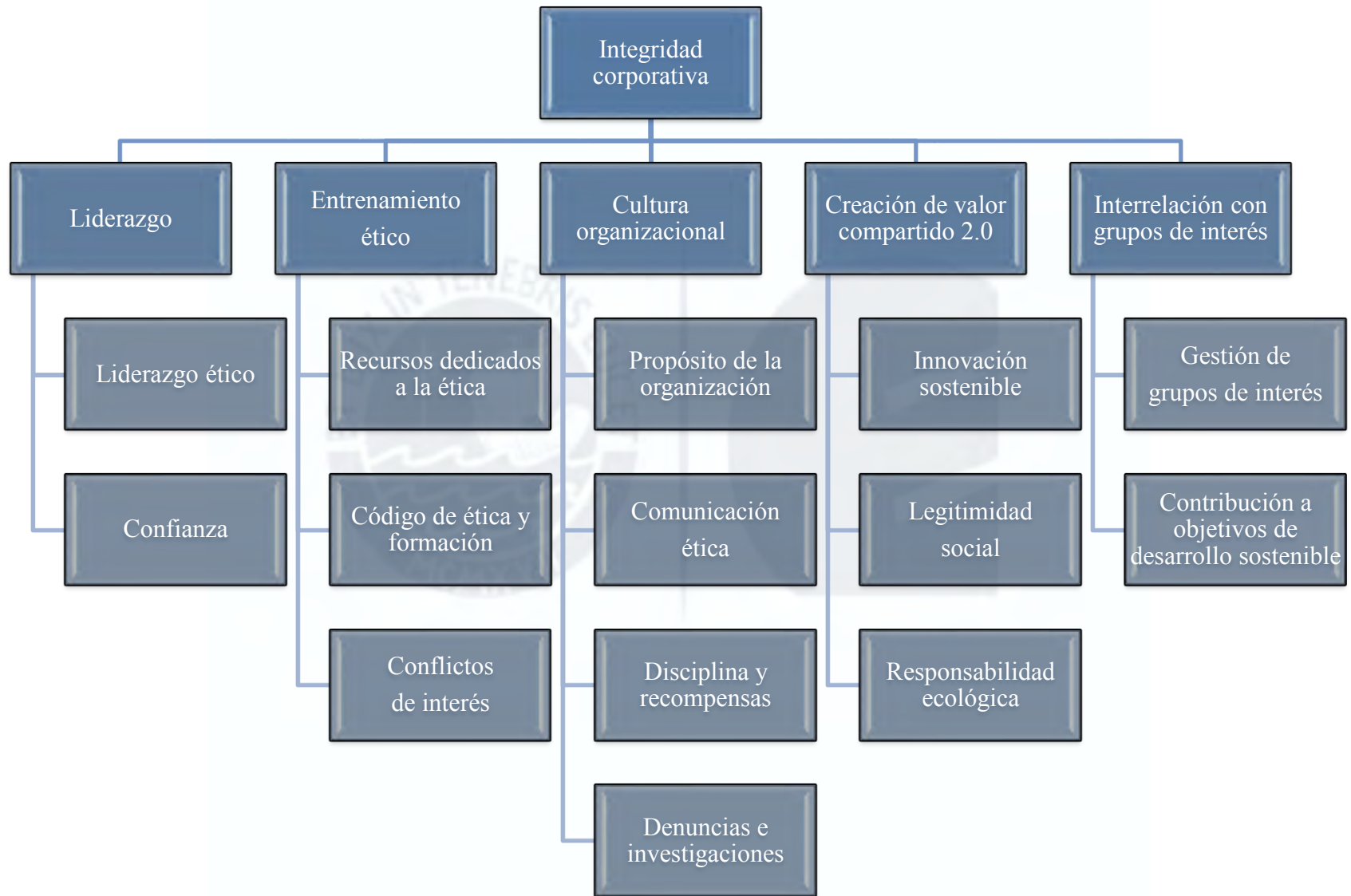


Figura 23. Representación jerárquica del IIC.

Liderazgo ético (C₁₁). Este componente describe el estilo de liderazgo que se debe adoptar frente a los diferentes retos e incertidumbres que enfrenta la organización en su ejercicio empresarial. Evalúa la forma cómo los líderes de la organización (e.g., miembros de junta, altos directivos, gerentes, jefes, etc.) predicán con el ejemplo, establecen el tono ético y promueven la importancia de practicar valores éticos en los negocios dentro y fuera de la organización.

Confianza (C₁₂). Cubre aspectos relevantes como las habilidades y competencias que los colaboradores deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus funciones, la disponibilidad y apertura al diálogo, la honestidad, la coherencia, la lealtad, las buenas intenciones etc., como elementos necesarios para propiciar progresivamente y mantener un entorno de confianza dentro de la organización. Incluye, además, las acciones que las organizaciones deben emprender con empatía en el ámbito externo con el fin de fortalecer de manera genuina la legitimidad y la confianza de sus grupos de interés, mediante la convergencia de objetivos comunes y la colaboración para alcanzarlos.

Código de ética y formación (C₂₁). Explora la conciencia sobre la ética y la integridad a través de la existencia de documentación accesible que guíe las conductas deseables dentro de la organización. Aborda no solo su difusión a los trabajadores, sino que además garantiza la provisión permanente de capacitación en ética a los colaboradores y su integración con los demás programas de capacitación de toda la organización.

Recursos dedicados a la ética (C₂₂). Cubre cómo la función ética se encuentra estructurada dentro de la organización, en los ámbitos recurso humano, presupuesto y demás recursos necesarios para que se garantice su relevancia y resultados. Incluye, además, las calificaciones, roles y responsabilidades de aquellas personas designadas para implementar las funciones de ética e integridad.

Conflictos de interés (C₂₃). Comprende uno de los actos de corrupción más frecuentes en las organizaciones y abarca la capacidad para gestionar eficazmente los conflictos de interés tanto dentro de la organización como fuera de ella, con todos los grupos de interés, incluyendo conductas como el favoritismo, el nepotismo y el trato propio. Considera también los sistemas que permiten reconocer, informar, gestionar y resolver los conflictos de intereses personales garantizando la ética y el interés de la organización.

Propósito de la organización (C₃₁). Describe la forma cómo la misión, visión y valores de una organización deben estar alineados con sus propósitos u objetivos a corto, mediano y largo plazo. Considera que el mero cumplimiento de las normas, reglamentos, códigos, leyes y regulaciones no es suficiente si es que no se actúa con ética e integridad. Por ello, promueve actuaciones que trasciendan el cumplimiento de las normas, actuando proactivamente y con decisión cuando se descubren vacíos que propicien desequilibrios en el mercado que puedan ser aprovechados para sacar ventajas indebidas.

Comunicación ética (C₃₂). Describe cómo se articula y promueve la estrategia de comunicación de la ética, la integridad, la inclusión, la diversidad, la equidad de género y de oportunidades, tanto en el ámbito interno como externo. Cubre cómo la organización se presenta a sí misma, definiendo a sus grupos de interés y elaborando y difundiendo mensajes clave para distintas audiencias. Considera tanto las oportunidades como los riesgos éticos que surgen del uso de los medios digitales y las redes sociales, buscando cuidadosamente difundir contenidos de forma inclusiva, responsable y prudente.

Disciplina y recompensas (C₃₃). Describe cómo la organización establece y hace cumplir sus estándares éticos de conducta. Incluye cómo la organización promueve la rendición de cuentas a través de la gestión del desempeño y si la conducta ética está vinculada a la compensación u otros tipos de beneficio no monetario. Aborda, además, las

recompensas e incentivos para promover el comportamiento ético y las medidas disciplinarias tomadas para disuadir o castigar la conducta no ética.

Denuncias e investigaciones (C₃₄). Explora cómo la organización alienta a las personas a denunciar las conductas cuestionables desde la perspectiva ética. Describe métodos, protecciones y garantías procesales que se ofrecen a las personas dispuestas a alertar sobre posibles comportamientos no éticos, malas conductas o presuntas acciones ilegales en la organización. Además, cubre cómo se investigan las quejas y su independencia de actuación, al tiempo que se garantizan los principios de equidad y debido proceso.

Innovación sostenible (C₄₁). La innovación se perfila como un componente de vital importancia para la creación de valor financiero y no financiero. Describe las acciones que la compañía debe emprender para transformar su modelo de negocio, incorporar tecnologías y procesos disruptivos que le permitan adaptarse a los grandes retos que suponen las transformaciones globales que se están presentando debido a problemáticas como el cambio climático, los fenómenos de polarización, la manipulación de la información, los ciberataques, etc., que permitan fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad.

Legitimidad social (C₄₂). Describe cómo las organizaciones pueden ser incluyentes promoviendo la diversidad cultural, la equidad de género y la no discriminación. Además, aborda las problemáticas de sus grupos de interés como fuente de inspiración para ofrecer productos y servicios, sin necesidad de renunciar a altos niveles de rentabilidad, hacia una forma de capitalismo consciente y solidario que, genere espacios de esperanza para construir una economía más justa y democrática y, que ayude a cerrar las grandes brechas sociales, donde la prosperidad no solo se mida en términos de dinero.

Responsabilidad ecológica (C₄₃). Comprende la implementación de sistemas de gestión ambiental y el reconocimiento por parte de la organización sobre el respeto a los límites ecológicos del planeta, entendiendo que un modelo de negocio de tipo netamente extractivo no puede ser sostenible. Describe las acciones que la organización y los grupos de

interés deben emprender, no solo para hacerse cargo de sus externalidades y contaminar menos, sino para ir ajustando su modelo de negocio hacia esquemas de restauración y regeneración ecológica, sin que ello implique dejar de ser rentables.

Gestión de grupos de interés (C₅₁). Describe cómo la organización asigna prioridad a sus grupos de interés. Considera que estos, más allá de sus accionistas, son la razón de ser de la organización y por lo tanto debe valorar sus expectativas y velar por cubrir sus necesidades, generando oportunidades de progreso y garantizando espacios y canales de comunicación que permitan estar en contacto permanente y ganar legitimidad. La organización debe entender que, a largo plazo, no se puede garantizar sostenibilidad y crecimiento si es que no existe armonía entre todos los grupos de interés.

Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C₅₂). Siendo los ODS de Naciones Unidas un compromiso mundial al 2030, las organizaciones deben tomar conciencia de su compromiso para estar alineado con ellos. Mediante este componente se identifican las acciones que la empresa debe emprender en materia de toma de conciencia, difusión, capacitación, monitorización, registro y provisión de recursos para alcanzar las metas en relación con los ODS, involucrando además de forma colaborativa a sus grupos de interés para conocer sus expectativas y necesidades.

Antes de continuar con los criterios de selección, para obtener el IIC, se consideran cuatro niveles de variables, como se muestra en la Tabla 9, donde: (a) en el Nivel 1, el constructo integridad corporativa se mide utilizando la variable *Índice de Integridad Corporativa*; (b) en el Nivel 2, cada *dimensión* definida (i.e., Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido e Interrelación con instituciones y grupos de interés) se despliega en su variable correspondiente y se rotula con su mismo nombre; (c) en el Nivel 3 para una mejor comprensión, cada una de estas cinco variables se descompone en otro nivel que se define como *componente* y (d) en el Nivel 4, cada componente a su vez, se descompone en otro nivel de variable que se define como *indicador*.

Tabla 9

Niveles de Variable para Calcular el Índice de Integridad Corporativa

| Nivel | Nombre | Nomenclatura | Tipo | Cantidad |
|-------|----------------------------------|---|------------|----------|
| 1 | Índice de Integridad Corporativa | IIC | De salida | 1 |
| 2 | Dimensión | $D_i \rightarrow i = 1, \dots, 5$ | De proceso | 5 |
| 3 | Componente | $C_{1j} \rightarrow j = 1, 2$ $C_{2j} \rightarrow j = 1, 2, 3$ $C_{3j} \rightarrow j = 1, \dots, 4$ $C_{4j} \rightarrow j = 1, 3$ $C_{5j} \rightarrow j = 1, 2$ | De proceso | 14 |
| 4 | Indicador | $I_{ijk} \rightarrow i = 1, \dots, 5; j = 1, \dots, 5$ y $k = 1$ a 25 | De entrada | 250 |
| Total | | | | 270 |

4.1.4 Criterios de selección de los indicadores subyacentes

Con los niveles de variable ya identificados, los indicadores subyacentes que corresponde evaluar son las dimensiones (nivel 2) y sus componentes (nivel 3). Todos los indicadores (nivel 4) que se obtienen a partir de cada enunciado de los cuestionarios creados, han sido aceptados provisionalmente en todos los criterios de selección, mientras se validan por los expertos. En ese sentido, en la Tabla 10 se muestran los criterios de selección aplicados para aceptar un indicador subyacente, los cuales se obtuvieron de la OCDE (2010). También se muestran todas las dimensiones y componentes que inicialmente se consideraron, los cuales, mediante la aplicación de los criterios de selección, se obtienen los indicadores subyacentes finales.

4.2 Selección de las Variables

Una vez aplicados los criterios de selección, se obtiene la lista final de indicadores subyacentes (i.e., niveles 2 y 3). Es así como, en la Tabla 11 se muestran las variables para los cuatro niveles definidos que se requieren operacionalizar para intentar medir mediante el IIC el constructo integridad corporativa.

Tabla 10

Aceptación de los Indicadores Subyacentes Considerando los Criterios de Selección de la OCDE (2010)

| Nivel | Componente por dimensión | Criterio de selección | | | | | |
|-------|--|-----------------------|----------|-----------|----------|------|--------|
| | | Válido | Objetivo | Confiable | Práctico | Útil | Propio |
| 2 | Liderazgo (<i>D</i> ₁) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Liderazgo ético (<i>C</i> ₁₁) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Confianza (<i>C</i> ₁₂) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 2 | Entrenamiento ético (<i>D</i> ₂) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Código de ética y formación (<i>C</i> ₂₁) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Recursos dedicados a la ética (<i>C</i> ₂₂) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Conflictos de interés (<i>C</i> ₂₃) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 2 | Cultura organizacional (<i>D</i> ₃) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Propósito de la organización (<i>C</i> ₃₁) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Comunicación ética (<i>C</i> ₃₂) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Disciplina y recompensas (<i>C</i> ₃₃) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Denuncias e investigaciones (<i>C</i> ₃₄) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Mas allá del <i>compliance</i> | No | No | Sí | No | Sí | Sí |
| 2 | Creación de valor compartido (<i>D</i> ₄) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Innovación sostenible (<i>C</i> ₄₁) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Legitimidad social (<i>C</i> ₄₂) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Responsabilidad ecológica (<i>C</i> ₄₃) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Buenas prácticas hacia la cultura regenerativa | No | No | Sí | No | Sí | Sí |
| 3 | Buenas prácticas hacia la prosperidad social | No | No | No | No | Sí | Sí |
| 2 | Interrelación con los grupos de interés (<i>D</i> ₅) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Gestión de los grupos de interés (<i>C</i> ₅₁) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Contribución a los objetivos de desarrollo sostenible (<i>C</i> ₅₂) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3 | Cumplimiento legal, políticas y reglas | No | Sí | Sí | No | Sí | Sí |

Tabla 11

Aceptación de los Indicadores Subyacentes Considerando los Criterios de Selección de la OCDE (2010)

| Nivel | Componente por dimensión | Tipo | | | Preguntas (cantidad) |
|-------|--|------------|------------|-----------|----------------------|
| | | De entrada | De proceso | De salida | |
| 1 | Índice de Integridad Corporativa (IIC) | | | X | |
| 2 | Liderazgo (<i>D</i> ₁) | | X | | |
| 3 | Liderazgo ético (<i>C</i> ₁₁) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 16 |
| 3 | Confianza (<i>C</i> ₁₂) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 18 |
| 2 | Entrenamiento ético (<i>D</i> ₂) | | X | | |
| 3 | Código de ética y formación (<i>C</i> ₂₁) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 16 |
| 3 | Recursos dedicados a la ética (<i>C</i> ₂₂) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 20 |
| 3 | Conflictos de interés (<i>C</i> ₂₃) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 20 |
| 2 | Cultura organizacional (<i>D</i> ₃) | | X | | |
| 3 | Propósito de la organización (<i>C</i> ₃₁) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 18 |
| 3 | Comunicación ética (<i>C</i> ₃₂) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 18 |
| 3 | Disciplina y recompensas (<i>C</i> ₃₃) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 16 |
| 3 | Denuncias e investigaciones (<i>C</i> ₃₄) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 15 |
| 2 | Creación de valor compartido 2.0 (<i>D</i> ₄) | | X | | |
| 3 | Innovación sostenible (<i>C</i> ₄₁) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 20 |
| 3 | Legitimidad social (<i>C</i> ₄₂) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 17 |
| 3 | Responsabilidad ecológica (<i>C</i> ₄₃) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 20 |
| 2 | Interrelación con grupos de interés (<i>D</i> ₅) | | X | | |
| 3 | Gestión de los grupos de interés (<i>C</i> ₅₁) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 18 |
| 3 | Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (<i>C</i> ₅₂) | | X | | |
| 4 | Indicadores de preguntas de cuestionario | X | | | 18 |

4.3 Normalización de Datos

Como se indicó en el Capítulo III, en la presente investigación se usa el método de escalas categóricas con el fin de normalizar los datos, en particular, *escalas nominales*. En ese sentido, estos se obtienen a partir de las respuestas a los enunciados de los cuestionarios creados. Es así como, se define para cada enunciado del cuestionario el mismo tipo de respuesta, utilizando una escala de Likert de cinco puntos: “Muy en desacuerdo (1), Parcialmente en desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), Parcialmente de acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5)” (“5-Point Likert Scale,” 2010, párr. 1). La razón por la que se escogió esta escala de Likert en particular (i.e., de cinco puntos) fue porque según Sauro y Lewis (2016), a pesar de los cambios en los formatos de las encuestas (especialmente las encuestas web), la literatura muestra abrumadoramente que a medida que aumenta el número de puntos de escala, aumenta la confiabilidad. La confiabilidad aumenta más cuando se pasa de tres a cinco puntos y se gana menos cuando se exceden los siete u 11 puntos. Adicionalmente, se debe resaltar que, “siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que [no están] ni de acuerdo ni en desacuerdo” (QuestionPro, s.f., párr. 10), como se muestra en la Figura 24.



Figura 24. Intensidad de la escala de Likert de cinco puntos (de lo positivo a negativo). Tomado de *¿Qué Es la Escala de Likert y Cómo Utilizarla?*, por QuestionPro, s.f. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Además, con el fin de obtener el valor del indicador asociado a un enunciado dado del cuestionario, se necesita establecer valores cuantitativos (pesos) a los niveles de la escala de Likert. Para ello, Palacios (2002) definió la *ponderación por convenio*:

Consiste en asignar pesos a los indicadores de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración ..., con base en la importancia que ... [se] concede a esos aspectos, o la que supone que los ... [encuestados] les conceden con respecto a la valoración global ..., de manera que se trata de una ponderación arbitraria, aunque no necesariamente caprichosa, de los mismos, orientada eventualmente por la información que se posee (por estudios cualitativos, encuestas, etc.) sobre la importancia que tienen para los [encuestados]. (p. 179)

Más aún, resulta conveniente lo indicado por Palacios (2002) respecto a esta estrategia de ponderación cuando se utiliza la escala de Likert: “Otra forma de ponderación arbitraria o por convenio es asignar más o menos puntos a las distintas categorías de una escala tipo Likert, ... [donde] las categorías que indican mayor satisfacción resulten sobrevaloradas con respecto a las que indican menor satisfacción” (p. 181). Entonces, con la escala de Likert de 5 puntos que se definió con las categorías A = “Muy en desacuerdo” (1), B = “Parcialmente en desacuerdo” (2), C = “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3), D = “Parcialmente de acuerdo” (4) y E = “Muy de acuerdo” (5), se puede ponderar cada una de ellas con los pesos 0, 1, 2, 3 y 4, respectivamente. Así en la Fórmula 1 se muestra el cálculo del indicador o variable de nivel 4 (I):

$$I = \frac{A\% \times 0 + B\% \times 1 + C\% \times 2 + D\% \times 3 + E\% \times 4}{400} \quad (1)$$

Donde el indicador I varía entre 0 y 1, siendo 1 = 100% de los encuestados “Muy de acuerdo” y 0 = 100% de los encuestados “Muy en desacuerdo”.

Por otro lado, si bien Palacios (2002) documentó y consideró como válida, la aplicación de la estrategia de ponderación por convenio e inclusive recientemente esta estrategia ya fue utilizada para crear un sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS, por sus siglas en inglés) que analiza la integridad corporativa en Malasia (Som, Zainal, Mohamed y Ali, 2019) utilizando la herramienta *GEIB 2020* de Dubinsky y Richter (2020), es

importante agregar la reflexión indicada por Kostoulas (2013), respecto a producir valores promedios con data ordinal: “El problema con las categorías de Likert es que muchos investigadores ... tienden a usarlos para hacer cosas para las que nunca fueron diseñados. [Esto es:] Calcular puntajes promedio es uno de ellos” (párr. 10). En ese sentido, el autor sostuvo que, para que la interpretación de los valores que se obtengan aplicando esta estrategia sea válida, serían necesarias las siguientes suposiciones:

- La distancia psicológica entre “Muy de acuerdo” y “Parcialmente de acuerdo” es la misma que entre “Parcialmente de acuerdo” y “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.
- Debe regir el corolario que la distancia entre “Parcialmente de acuerdo” y “Muy en desacuerdo” es cuatro veces mayor que entre “Parcialmente de acuerdo” y “Muy de acuerdo”.

Para que el diseño de los cuestionarios sea correcto, el modelo matemático que se usa necesita que se incluyan estas suposiciones. Más aún, si se aplicase el modelo sin incluirlas, ello constituiría una significativa distorsión de las actitudes psicológicas y del mundo social para ajustarse al molde estadístico que se desea usar. Aunque algunos sitios web de orientación estadística usualmente sugieren que, los datos ordinales pueden producir valores promedios; lo adecuado es justificar e incluir las suposiciones necesarias (Kostoulas, 2013).

Además, para todos los niveles de variable (i.e., indicador, componente, dimensión e IIC), se requiere que, los valores obtenidos puedan ubicarse en cualquiera de los cinco niveles de cumplimiento definidos por Dubinsky y Richter (2020). Entonces, no solo se utiliza una escala nominal, sino también una ordinal. En ese sentido, los autores definieron los niveles de cumplimiento, según lo siguiente:

Las mejores prácticas en cada categoría se muestran como 100%. Para cada categoría, los comparadores se dividen en cinco niveles que indican el progreso hacia las mejores prácticas hacia la integridad en esa categoría: del 0% (donde el trabajo aún no ha comenzado) al 25% (donde el cumplimiento mínimo es la mentalidad) al 50%

(donde un trabajo proactivo significativo ha comenzado a mantenerse) al 75% (donde el trabajo es éticamente robusto y progresivo) y luego a global o mejores prácticas de clase mundial al 100%. (p. iii)

Otro método de normalización que se aplica en la presente investigación es el de re-escalamiento (método min-max), el cual según Bas (2014):

Se puede aplicar tanto para datos cuantitativos como cualitativos;

Transforma los indicadores a una escala adimensional manteniendo las distancias relativas.

Normaliza los indicadores para obtener un rango de variación [0, 1] para todos ellos.

Los valores atípicos pueden distorsionar el indicador transformado. Por otra parte, la normalización min-max puede ampliar el rango de los indicadores que están dentro de un mismo intervalo pequeño aumentando más el efecto sobre el IC que en la transformación z-score. (pp. 83-84)

La Fórmula 2 muestra cómo se aplica el método min-max (Bas, 2014, p. 83):

$$I_{qc}^t = \frac{x_{qc}^t - \min_c(x_q^t)}{\max_c(x_q^t) - \min_c(x_q^t)} \quad (2)$$

Donde, $\max_c(x_q^t)$ y $\min_c(x_q^t)$ es el máximo y mínimo del valor x_q^t obtenido para todas las unidades de análisis en el momento t , siendo c la unidad de análisis con respecto al indicador q .

Por otro lado, la operacionalización de cada variable se define según su nivel indicado en la sección 4.1.3; por lo cual, es conveniente iniciar la definición de la operacionalización de variables en el nivel 4 terminando en el nivel 1.

Operacionalización de las variables de nivel 4 (indicadores). Para calcular el valor de un indicador (i.e., variable de nivel 4), se debe registrar la media aritmética ponderada de la muestra en función de los pesos definidos en la escala de Likert para la pregunta vinculada al indicador. Si la pregunta corresponde a la escala debajo de 50%, el valor del indicador resulta de la diferencia entre 100% y el valor obtenido.

Operacionalización de las variables de nivel 3 (componentes). Para calcular el valor de un componente (i.e., variable de nivel 3), se debe registrar la media aritmética del valor de los indicadores vinculados a dicho componente.

Operacionalización de las variables de nivel 2 (dimensiones). Para calcular el valor de una dimensión (i.e., variable de nivel 2), se debe registrar la media aritmética del valor de los componentes vinculados a dicha dimensión.

Operacionalización de las variables de nivel 1 (Índice de Integridad Corporativa). Para calcular el valor del Índice de Integridad Corporativa (i.e., variable de nivel 1), se debe registrar la media aritmética del valor de todas las dimensiones.

4.4 Ponderación y Agregación

Bas (2014) resaltó la relevancia de la ponderación y agregación: “la ponderación constituye la etapa crucial de la composición de un IC [indicador compuesto]. Consiste en asignar pesos a los indicadores simples para, posteriormente, agregarlos en un único valor que represente el índice global” (p. 89).

Ponderación. En la sección 3.4 se indicaron los tres métodos de ponderación: (a) igual ponderación, (b) ponderación basada en estadísticas y (c) ponderación basada en la opinión pública o de expertos. Sin embargo, en la sección 4.3 se sustentó la necesidad de utilizar la estrategia de ponderación por convenio o arbitraria sugerida por Palacios (2002) y, siempre sin omitir las suposiciones de rigor matemático obligatorias indicadas por Kostoulas (2013). Ahora bien, para la presente investigación, se aplica inicialmente el método de igual ponderación en los niveles de variable 1, 2 y 3 y; aunque según la OCDE (2008), se corra el riesgo de ocultar la ausencia de una base empírica o estadística (e.g., cuando no existe el conocimiento suficiente sobre las relaciones causales o no haya consenso sobre la alternativa), la mayor cantidad de trabajos de investigación acerca de indicadores compuestos plantean la opción de asignar pesos iguales a todos sus indicadores simples durante la fase de

construcción. Es por ello por lo que, en una segunda instancia con la retroalimentación de personas representativas en los conceptos y dimensiones, se podría utilizar el método de ponderación basada en la opinión pública o de expertos. Es importante resaltar que, el hecho de considerar pesos iguales, no quiere decir que no se les asigne algún peso a los indicadores, solo que se establecen iguales implícitamente. La única excepción en el que se utilizan pesos diferentes es en el nivel de variable 4 que, corresponde a la ponderación por convenio o arbitraria indicada por Palacios (2002), donde para la presente investigación los valores de la escala de Likert definen los pesos.

Agregación. Si, por un lado, escoger el método de ponderación es crucial, “definir la agregación corresponde a la etapa más polémica en la construcción de un IC [indicador compuesto]” (Bas, 2014, p. 101). Ahora bien, como se indicó en la sección 3.4, los métodos de agregación se clasifican en: (a) aditivo o lineal, (b) geométrico y (c) multicriterio. Y, de la misma manera, como se indicó en la definición del método de ponderación, en una primera instancia se considera el método aditivo o lineal el cual es compensatorio, como método de agregación. Más aún, este método según la OCDE (2008), presenta subclasificaciones: (a) suma de rankings, (b) conteo de los indicadores que superan o exceden una referencia dada y (c) agregación lineal ponderada; siendo este último el que se considera en la presente investigación para los cuatro niveles de variable, puesto que, según Bandura y Martin (2006), en la práctica es el que más suele utilizarse para la construcción de un indicador compuesto. La Fórmula 3 muestra la suma de los indicadores individuales normalizados y ponderados con sus pesos (i.e., el método de agregación lineal ponderada):

$$IC_c = \sum_{q=1}^Q w_q V_{qc} \quad (3)$$

Donde $\sum_{q=1}^Q w_q = 1$ y $0 \leq w_q \leq 1$, e V_{qc} es el valor normalizado de la unidad de análisis c respecto al indicador q , siendo Q el total de indicadores para $q = 1, \dots, Q$ y $c = 1, \dots,$

M , siendo M el total de observaciones. La obtención de los pesos w_q depende del método de ponderación elegido (OCDE, 2008) que, para la presente investigación es el de igual ponderación para los niveles de variable 1, 2 y 3 y; para el nivel de variable 4 es el de ponderación por convenio, utilizando pesos según la escala de Likert.

Agregación para el nivel de variable 4 (indicador). La frecuencia de las opciones de respuesta O_j que, se normalizan con el método min-max, que corresponde al indicador I_i , utilizan pesos w_{ij} de acuerdo con los valores que se utilizaron en la escala de Likert, como se muestra en la Tabla 12. La cantidad de opciones de respuesta O_j es 5, como se muestra en la Fórmula 4.

Tabla 12

Pesos de Escala de Likert de Cinco Puntos

| Descripción | Valor | Peso (w) |
|-----------------------------------|-------|----------|
| 1. Muy en desacuerdo | 0 | 0.0 |
| 2. Parcialmente en desacuerdo | 1 | 0.1 |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 0.2 |
| 4. Parcialmente de acuerdo | 3 | 0.3 |
| 5. Muy de acuerdo | 4 | 0.4 |

$$\sum_{k=1}^5 w_{ij} = 1 \text{ y } 0 < w_{ij} < 1 \quad (4)$$

El método de agregación es el de agregación lineal ponderada (ver Fórmula 3) donde: el valor normalizado de la unidad de análisis c , en este caso el indicador I_i , respecto al indicador q , en este caso la opción de respuesta O_j , corresponde al obtenido después de aplicar el método min-max (i.e., representar las respuestas en la escala 0 a 100). Más aún, debido a que las preguntas de los cuestionarios están clasificadas por niveles de cumplimiento, entonces para los niveles 0%, 25% y 50% se debe considerar como valor normalizado la diferencia del valor 1 menos aquel después de aplicar nuevamente el método min-max (i.e., representar el indicador I_i en la escala 0 a 100 puesto que, se encontraba en la escala 0 a 4).

Agregación para el nivel de variable 3 (componente). Todos los indicadores I_j que corresponden al componente C_i utilizan pesos w_{ij} iguales y, el valor de ellos se obtiene según la fórmula: $w_{ij} = 1/K$, donde K es la cantidad de indicadores del componente C_j y la Fórmula 5 se debe cumplir.

$$\sum_{k=1}^K w_{ij} = 1 \text{ y } 0 < w_{ij} < 1 \quad (5)$$

El método de agregación es el método de agregación lineal ponderada (ver Fórmula 3) donde: el valor normalizado de la unidad de análisis c , en este caso el componente C_i , respecto al indicador q , en este caso el indicador I_j , corresponde al valor directo obtenido en la variable de nivel 4.

Agregación para el nivel de variable 2 (dimensión). Todos los componentes C_j que corresponden a la dimensión D_i utilizan pesos w_{ij} iguales y, el valor de ellos se obtiene según la fórmula: $w_{ij} = 1/K$, donde K es la cantidad de componentes de la dimensión D_j y se debe cumplir la Fórmula 5.

El método de agregación es el método de agregación lineal ponderada (ver Fórmula 3) donde: el valor normalizado de la unidad de análisis c , en este caso la dimensión D_i , respecto al indicador q , en este caso el componente C_j , corresponde al valor directo obtenido en la variable de nivel 3.

Agregación para el nivel de variable 1 (índice). Todas las dimensiones D_j que corresponden al IIC utilizan pesos w_j iguales y, el valor de ellos se obtiene según la fórmula: $w_j = 1/K$, donde K es la cantidad de dimensiones del IIC y:

$$\sum_{k=1}^K w_j = 1 \text{ y } 0 < w_j < 1 \quad (6)$$

El método de agregación es el método de agregación lineal ponderada (ver Fórmula 3) donde: el valor normalizado de la unidad de análisis c , en este caso el IIC, respecto al

indicador q , en este caso la dimensión D_j , corresponde al valor directo obtenido en la variable de nivel 2.

4.5 Construcción del Índice de Integridad Corporativa

Para la construcción del Índice de Integridad Corporativa (IIC) se definieron niveles de variable, de tal manera que el IIC, dimensión, componente e indicador corresponden a los niveles 1, 2, 3 y 4 respectivamente, donde operacionalizando las variables de niveles 2, 3 y 4 se obtiene el valor de índice mencionado. En la Figura 25 se muestra la jerarquía de los niveles de variable en un diagrama tipo árbol. Además, en la Fórmula 7 se detalla cómo se calcula el IIC paso por paso.

$$IIC = \sum_{d=1}^D \left\{ w_d \times \sum_{c=1}^C \left[w_{dc} \times \sum_{i=1}^I \left(w_{dci} \times \sum_{o=1}^O w_{dcio} \times V_{dcio} \right) \right] \right\} \quad (7)$$

Donde:

- $\sum_{o=1}^O w_{dcio} = 1$ y $0 \leq w_{dcio} \leq 1$ e, V_{dcio} es la frecuencia de las opciones de respuesta normalizada con el método min-max a la escala de 0 a 1, respecto al indicador V_{dci} , siendo O el total de opciones de la escala de Likert para $o = 1, \dots, O$ y $m = 1, \dots, M$, siendo M el total de respuestas.
- $\sum_{i=1}^I w_{dci} = 1$ y $0 \leq w_{dci} \leq 1$ y, $\sum_{i=1}^I w_{dci} \times V_{dci}$ es el valor del indicador V_{dci} normalizado con el método min-max a la escala de 0 a 1, respecto al componente c , siendo I el total de indicadores del componente c para $i = 1, \dots, I$. Si la pregunta asociada al cuestionario se ubica en los niveles de cumplimiento 0%, 25% o 50%, entonces el valor del indicador V_{dci} debe remplazarse por $1 - V_{dci}$.
- $\sum_{c=1}^C w_{dc} = 1$ y $0 \leq w_{dc} \leq 1$ y, $\sum_{c=1}^C w_{dc} \times V_{dc}$ es el valor del componente V_{dc} respecto a la dimensión d , siendo C el total de componentes de la dimensión d para $c = 1, \dots, C$.
- $\sum_{d=1}^D w_d = 1$ y $0 \leq w_d \leq 1$ y, $\sum_{d=1}^D w_d \times V_d$ es el valor de la dimensión V_d respecto al IIC, siendo D el total de dimensiones del IIC.

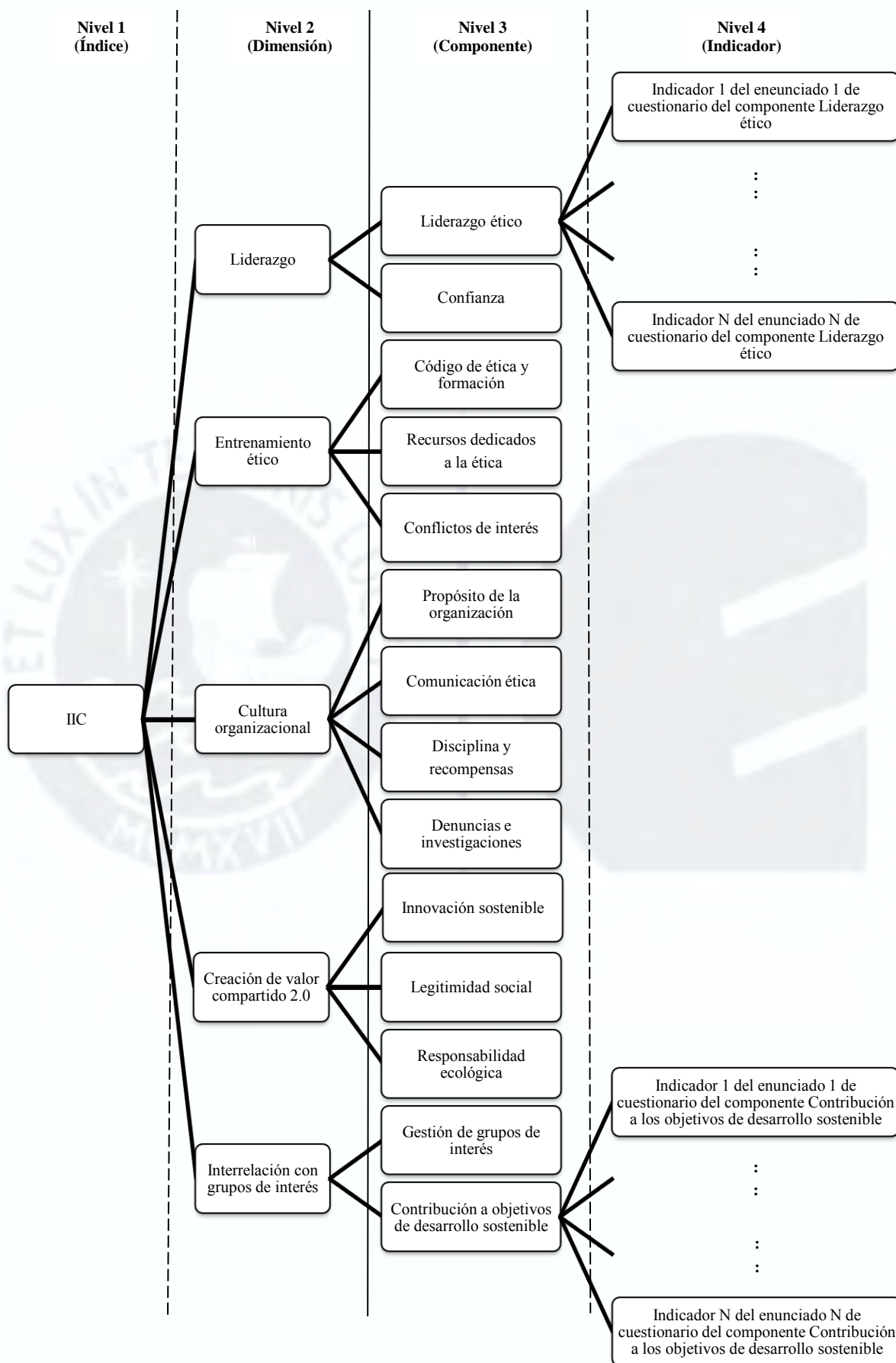


Figura 25. Diagrama para construcción del Índice de Integridad Corporativa.

4.6 Simulación de Cálculo del IIC para una Organización

Para una mayor comprensión acerca del cálculo del ICC indicado en la Fórmula 7, se describe una simulación donde se asume que se encuestaron 115 líderes de diferentes organizaciones, los cuales contestaron los cuestionarios. Se asume que el IIC está compuesto por cinco dimensiones, donde su Dimensión 1 (V_1) a su vez está compuesta por tres componentes, donde su Componente 1 (V_{11}) a su vez está compuesto por 22 indicadores, donde su Indicador 1 (V_{111}) a su vez está compuesto por cinco opciones de respuesta. En la Tabla 13 se muestra los resultados numéricos para obtener el valor de Componente 1 (V_{11}), y a partir de esos datos en la Figura 26 se muestran el detalle de los pasos de cálculo.

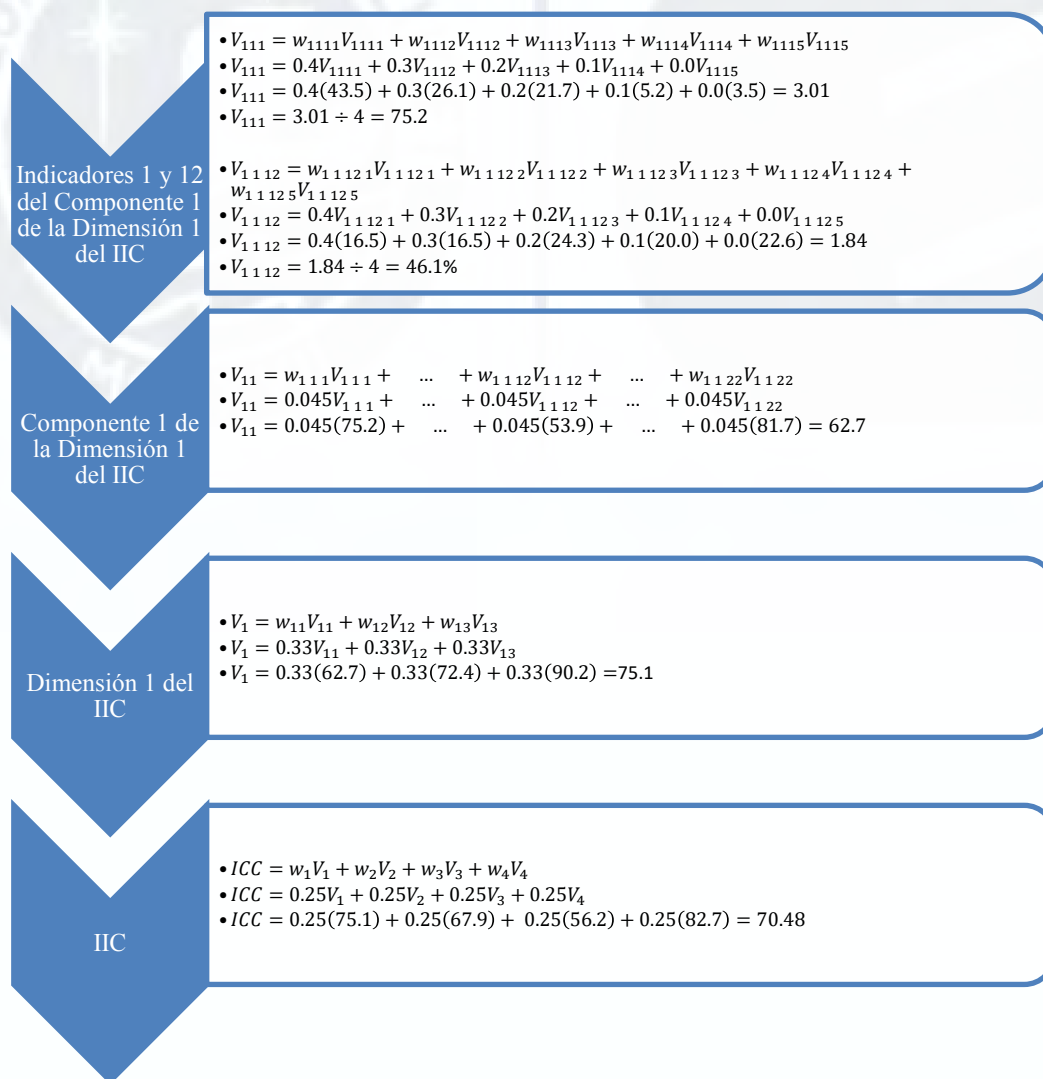


Figura 26. Simulación de pasos de cálculo para obtener el IIC de una organización.

Tabla 13

Simulación de Cálculo de los Indicadores del Componente 1 y de la Dimensión 1 del ICC

| Nivel de cumplimiento | No. | Pregunta | Frecuencias (f) de opciones de escala de Likert | | | | | Total respuestas | Frecuencias (f) de opciones de escala de Likert (%) | | | | | Ponderado (en escala de Likert) | Ponderado (en escala 0 a 100) | Adaptación de ponderado para los niveles de cumplimiento 50% %25% y 0% |
|-----------------------|-----|--|---|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | | |
| | | | 1. Muy de acuerdo | 2. Parcialmente de acuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. Parcialmente en desacuerdo | 5. Muy en desacuerdo | | 1. Muy de acuerdo | 2. Parcialmente, de acuerdo | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4. Parcialmente en desacuerdo | 5. Muy en desacuerdo | | | |
| 100% | 1 | Ethical analysis and action are part of the fabric of the organization, tied to its vision, socially valuable purpose, and mission. | 50 | 30 | 25 | 6 | 4 | 115 | 43.5 | 26.1 | 21.7 | 5.2 | 3.5 | 3.01 | 75.2 | 75.2 |
| 100% | 2 | Ethics is seen as key to sustained progress and success. | 44 | 31 | 27 | 4 | 9 | 115 | 38.3 | 27.0 | 23.5 | 3.5 | 7.8 | 2.84 | 71.1 | 71.1 |
| 100% | 3 | Employees consistently behave in a way that shows their commitment to achieving the organization's vision for ethical conduct. | 52 | 33 | 21 | 5 | 4 | 115 | 45.2 | 28.7 | 18.3 | 4.3 | 3.5 | 3.08 | 77.0 | 77.0 |
| 100% | 4 | A diverse sampling of employees rates the workplace as just, tolerant, fair, and respectful of individuals and their communities. | 45 | 29 | 17 | 12 | 12 | 115 | 39.1 | 25.2 | 14.8 | 10.4 | 10.4 | 2.72 | 68.0 | 68.0 |
| 100% | 5 | The organization is publicly acknowledged as a leader and strong promoter of ethics and integrity. | 31 | 31 | 22 | 15 | 16 | 115 | 27.0 | 27.0 | 19.1 | 13.0 | 13.9 | 2.40 | 60.0 | 60.0 |
| 100% | 6 | The organization has effectively remediated past injustices in its organization's history. | 28 | 28 | 23 | 16 | 20 | 115 | 24.3 | 24.3 | 20.0 | 13.9 | 17.4 | 2.24 | 56.1 | 56.1 |
| 75% | 7 | The organization has articulated its "social contract" with each employee, specifying mutual and reciprocal rights, duties, and obligations. | 30 | 24 | 28 | 14 | 19 | 115 | 26.1 | 20.9 | 24.3 | 12.2 | 16.5 | 2.28 | 57.0 | 57.0 |
| 75% | 8 | In a contest between upholding principles and seeking financial gain, leaders are clear that upholding ethical values comes before closing a deal, making a sale, or pursuing unbridled profitability or revenues. | 26 | 21 | 19 | 25 | 24 | 115 | 22.6 | 18.3 | 16.5 | 21.7 | 20.9 | 2.00 | 50.0 | 50.0 |
| 75% | 9 | The organization's performance management system is based on the organization's core ethical values. | 29 | 24 | 14 | 22 | 26 | 115 | 25.2 | 20.9 | 12.2 | 19.1 | 22.6 | 2.07 | 51.7 | 51.7 |
| 75% | 10 | Ethical action and ethical leadership are perceived as critical for the organization's continuing success. | 25 | 22 | 14 | 26 | 28 | 115 | 21.7 | 19.1 | 12.2 | 22.6 | 24.3 | 1.91 | 47.8 | 47.8 |
| 75% | 11 | The organization has acknowledged its past inequities and unethical behavior. | 24 | 20 | 22 | 24 | 25 | 115 | 20.9 | 17.4 | 19.1 | 20.9 | 21.7 | 1.95 | 48.7 | 48.7 |
| 50% | 12 | Ethical conduct is seen as a requirement for organizational and individual performance. | 19 | 19 | 28 | 23 | 26 | 115 | 16.5 | 16.5 | 24.3 | 20.0 | 22.6 | 1.84 | 46.1 | 53.9 |
| 50% | 13 | The organization has defined its core ethical values and communicates about its vision and values on a regular basis. | 26 | 23 | 21 | 20 | 25 | 115 | 22.6 | 20.0 | 18.3 | 17.4 | 21.7 | 2.04 | 51.1 | 48.9 |
| 50% | 14 | The organization and its leaders understand and reinforce the connection between ethical values, performance, organizational purpose, and success. | 20 | 20 | 18 | 29 | 28 | 115 | 17.4 | 17.4 | 15.7 | 25.2 | 24.3 | 1.78 | 44.6 | 55.4 |
| 50% | 15 | The organization and its leaders recognize that legal conduct and ethical behavior are related but not necessarily identical. | 22 | 18 | 17 | 24 | 34 | 115 | 19.1 | 15.7 | 14.8 | 20.9 | 29.6 | 1.74 | 43.5 | 56.5 |
| 50% | 16 | To raise employee sensitivity about ethical issues, the organization emphasizes ethical awareness and dialog. | 18 | 13 | 24 | 27 | 33 | 115 | 15.7 | 11.3 | 20.9 | 23.5 | 28.7 | 1.62 | 40.4 | 59.6 |
| 25% | 17 | "Ethics" is narrowly defined, referring primarily to legal compliance and/or the organization's formal internal rules structure. | 12 | 11 | 33 | 29 | 30 | 115 | 10.4 | 9.6 | 28.7 | 25.2 | 26.1 | 1.53 | 38.3 | 61.7 |
| 25% | 18 | † A legalistic code of conduct and/or compliance policy exists. | 14 | 8 | 28 | 33 | 32 | 115 | 12.2 | 7.0 | 24.3 | 28.7 | 27.8 | 1.47 | 36.7 | 63.3 |
| 25% | 19 | There may be reference to ethics in the organization's values statement, but little is done practically to embed ethical action in the organization. | 8 | 5 | 12 | 38 | 52 | 115 | 7.0 | 4.3 | 10.4 | 33.0 | 45.2 | 0.95 | 23.7 | 76.3 |
| 0% | 20 | There is no explicit ethics and integrity vision, goals, policies, or program. | 4 | 3 | 22 | 36 | 50 | 115 | 3.5 | 2.6 | 19.1 | 31.3 | 43.5 | 0.91 | 22.8 | 77.2 |
| 0% | 21 | Ethics and integrity are not seriously discussed in any business-related fashion. | 1 | 6 | 12 | 38 | 58 | 115 | 0.9 | 5.2 | 10.4 | 33.0 | 50.4 | 0.73 | 18.3 | 81.7 |
| 0% | 22 | If mentioned, ethics and integrity are dismissed by leaders and managers as not relevant to the organization's vision, mission, reputation, profitability, or impact. | 2 | 4 | 15 | 34 | 60 | 115 | 1.7 | 3.5 | 13.0 | 29.6 | 52.2 | 0.73 | 18.3 | 81.7 |
| | | | | | | | | | | | | | | 1.90 | 62.7 | |

4.7 Validación

La última etapa de la metodología descrita en el Capítulo III de la presente investigación es la validación de contenido, la cual consiste en la evaluación del contenido del IIC, de acuerdo con criterios y escalas que se establecieron para tal fin evaluadas por expertos seleccionados. Más aún, esta etapa se define según Escobar y Cuervo (2008), “como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29). Con base en los resultados que se obtienen en la presente etapa, se determinan los aspectos que deben ser agregados, eliminados o ajustados tanto en el constructo como en el IIC, mediante la retroalimentación que contempla la metodología planteada, para finalmente, obtener la versión definitiva del IIC que se aplicaría en las organizaciones con la finalidad de diagnosticar su integridad corporativa, cuyos resultados se presentan en el Capítulo V.

4.7.1 Selección de expertos

Los criterios usados para la selección de los expertos fueron establecidos de acuerdo con los propuestos por Skjong y Wentworht (2000): (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basadas en evidencia o experticia (e.g., grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia, premios, entre otras); (b) reputación en la comunidad; (c) disponibilidad y motivación para participar e (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Con base en dichos criterios, se planteó el perfil del experto para validar: (a) la definición de integridad corporativa, (b) las dimensiones y componentes que conforman esta definición y (c) el contenido de los cuestionarios (i.e., las preguntas) que deben responder los colaboradores de una organización para determinar el IIC de la misma. Los perfiles de los expertos seleccionados para validar tanto el constructo como el IIC se muestran en la Tabla 14 y el perfil mínimo requerido de los expertos se muestra en la Tabla 15.

Tabla 14

Perfiles de los Expertos Seleccionados

| Experto | Grado académico | Profesión y áreas de experiencia | Cargo | Tiempo de experiencia (años) |
|-------------------------------------|--|---|--|------------------------------|
| Lic. Lucero Claudia Andaluz Llerena | <ul style="list-style-type: none"> Licenciada en Comunicación para el Desarrollo (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]). Estudios completos de posgrado en Sostenibilidad, Behavioral Design y Comunicación Corporativa. | Especialista en proyectos de sostenibilidad y comunicación de salud | <ul style="list-style-type: none"> Actualmente, se desempeña como jefa de Sostenibilidad en Rímac Seguros y Reaseguros Cofundadora de De-mentes Perú, una asociación destinada a combatir el estigma hacia la salud mental a través de acciones de participación ciudadana y comunicación. | Más de siete |
| Ing. Lucio Orlando Ríos Quinteros | <ul style="list-style-type: none"> Ingeniero de Minas (Universidad Nacional de Ingeniería [UNI]). Estudios completos de posgrado en el Programa de Alta Dirección (PAD) (Universidad de Piura). Estudios completos de posgrado en el Programa de Alta Especialización (PAE) de Gestión del Desarrollo Sostenible (Universidad de ESAN). | Especialista en gestión minera, enfocado principalmente en las áreas de seguridad minera; medioambiente; asuntos corporativos; responsabilidad social; desarrollo sostenible; gestión de conflictos socioambientales; y negociaciones con comunidades y creación de procesos de diálogo y concertación con las comunidades, autoridades locales, organización de la sociedad civil y ONG. | <ul style="list-style-type: none"> Actualmente, es consultor en gestión minera, gestión social y relaciones comunitarias, gestión de conflictos sociales y gestión humana. Ocupó el cargo de gerente general en la Empresa Minera Especial Tintaya. Ocupó el cargo de vicepresidente en las empresas privadas: Magma Copper, BHP y BHP Billiton Tintaya. Fue profesor de los cursos de Relaciones Laborales, Ética y Responsabilidad Social (UNI); Gestión de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias en la Maestría de Gestión Minera (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC]); y Relaciones Comunitarias y Desarrollo Sostenible (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM]). | Más de 20 |
| Lic. Lorena Beatriz Samaniego Lara | Licenciada en Administración de Empresas (Universidad de Lima [ULIMA]). | Especialista en procesos, calidad, consultoría y auditoría | <ul style="list-style-type: none"> Actualmente es gerente general de LAM Group. Auditor líder de Certificación Trinorma ISO 37001, ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001; con acreditaciones internacionales PECB (Canadá), RAB (EE. UU.) e IRCA (Reino Unido). Auditor de responsabilidad social acreditado por WRAP (EE. UU.). Miembro activo del Comité Espejo Perú de la ISO 9001 (calidad) y de la ISO 26000 (responsabilidad social). | Más de 17 |
| Dr. Sandro Alberto Sánchez Paredes | <ul style="list-style-type: none"> Doctor en Administración Estratégica de Empresas (PUCP). Ingeniero Industrial (PUCP). Master of Business Administration in General and Strategic Management (Maastricht School of Management, Países Bajos). | <p>Consultoría y docencia especializada en gerencia de la calidad, gestión de procesos, sistemas de gestión de la calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, responsabilidad social empresarial.</p> <p>Auditor líder ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 y códigos de conducta.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Actualmente, es director de programas MBA y profesor en CENTRUM PUCP Business School. Fue evaluador del Premio a la RSE de Perú 2021. Fue representante de la PUCP en el Comité Espejo para el Desarrollo de la Norma ISO 26000. | Más de 15 |
| Lic. Teresa Tovar Mena | <ul style="list-style-type: none"> Licenciada en Derecho (PUCP). Máster en Derecho Empresarial (ULIMA). | Especialista en corporate compliance, libre competencia, protección al consumidor, protección de datos personales y asuntos relacionados a tecnologías de la información | <ul style="list-style-type: none"> Actualmente es socia del Estudio Echeopar asociado a Baker & McKenzie International. Presidenta del Comité de Compliance de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM). Miembro del Comité Técnico de Normalización del Sistema de Gestión de Calidad para Promover la Integridad que elaboró la ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno y la ISO 19600 sobre compliance. Miembro del Steering Committee Regional de las prácticas de compliance. Miembro de Antitrust de Baker McKenzie. Miembro de la Society of Corporate Compliance and Ethics. | Más de 20 |

Tabla 15

Perfil del Experto

| Característica | Detalle |
|----------------------------------|--|
| Grado académico | Profesional titulado, deseable con MBA o maestría en áreas afines |
| Profesión | Profesional en ingeniería, derecho o ciencias económicas |
| Cargo | Directivo o líder relacionado con algunos de los componentes del concepto de integridad corporativa |
| Áreas de experiencia profesional | Sostenibilidad, auditoría, ética, cumplimiento, responsabilidad social, consultoría, administración, sistemas de gestión, educación superior, etc. |
| Tiempo de experiencia | Más de 10 años |

4.7.2 Información para la validación de contenido por juicio de expertos

Para efectuar esta etapa, se diseñó un cuadernillo (ver Apéndice A) que se le envió a cada experto, el cual inicia con una carta de presentación, solicitando a este aceptar la nominación para realizar la validación de contenido correspondiente. El ejercicio de validación consistió en cuatro evaluaciones: (a) Se califica mediante escala de Likert la definición de integridad corporativa en cuanto a su facilidad de comprensión, contenido y alcance; (b) se evalúa el contenido del IIC mediante la calificación de la matriz de dimensiones y componentes, derivada de la definición de integridad corporativa, a través de los criterios de pertinencia, relevancia, consistencia y claridad, nuevamente utilizando la escala de Likert; (c) se revisan detalladamente los enunciados que conforman los 14 cuestionarios del IIC, según los elementos de la matriz de dimensiones y componentes, para establecer si dichos enunciados cumplen con los criterios de claridad, pertinencia y nivel de progreso; y (d) se efectúa la calificación general según la escala de Likert, del conjunto de cuestionarios en cuanto al modo de evaluación propuesto para resolver cada cuestionario y el nivel progresivo de los enunciados (i.e., desde inactivo hasta mejor práctica). Por último, se incluye un espacio de texto libre para que el experto pueda agregar comentarios,

observaciones o conclusiones del ejercicio de validación realizado y, finalmente se adjunta una hoja de constancia de la participación, la cual debe ser firmada por el experto.

4.7.3 Análisis de resultados de la validación de contenido por juicio de expertos

Para la validación de la herramienta, se utilizó el *coeficiente de validez de contenido* (CVC) desarrollado por (Hernández (2002), el cual permite valorar el grado de acuerdo de los expertos consultados (el autor recomienda la participación de tres a cinco expertos) respecto a cada uno de los diferentes componentes y a la herramienta en general. Para ello, utilizando una escala de Likert con cinco alternativas, se calculó la media para cada uno de los componentes y con base en ello, se obtuvo el CVC. Respecto a su interpretación, Hernández (2002) recomendó mantener únicamente aquellos ítems con un CVC superior a 0.80, aunque algunos criterios menos estrictos establecen valores superiores a 0.70 (Balbinotti, 2004). Los valores que se recomiendan para la interpretación del cálculo del CVC se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16

Interpretación del Cálculo del CVC

| Valor del CVC | Interpretación de la validez y concordancia |
|---------------------------|---|
| ≥ 0.00 y ≤ 0.60 | Inaceptable |
| > 0.60 y ≤ 0.70 | Deficiente |
| > 0.70 y ≤ 0.80 | Aceptable |
| > 0.80 y ≤ 0.90 | Buena |
| > 0.90 | Excelente |

Nota. Tomado de *Contribuciones al Análisis Estadístico de Datos: Sensibilidad (Estabilidad y Consistencia) de Varios Coeficientes de Variabilidad Relativa y el Coeficiente de Variación Proporcional (CVP) el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) y el Coeficiente KAPP* (p. 199), por R. A. Hernández, 2002. Columbia, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.

En la Tabla 17 se presentan los resultados del ejercicio de validación de contenido por juicio de expertos consultados, a partir de los cuales se calculó el CVC correspondiente para cada componente y el CVC promedio total.

Tabla 17

Resultados de la Calificación de Expertos

| Componente | Lic. Andaluz (Rímac Seguros y Reaseguros) | Ing. Ríos (consultor independiente) | Lic. Samaniego (LAM Group) | Dr. Sánchez (CENTRUM PUCP Business School) | Lic. Tovar (Estudio Echecopar asociado a Baker & McKenzie Int) | CVC final |
|--|---|---|-------------------------------|---|--|-----------|
| Promedio total | | | | | | 0.90 |
| Liderazgo (<i>D</i> ₁) | | | | | | |
| Liderazgo ético (<i>C</i> ₁₁) | 20 | 19 | 19 | 19 | 19 | 0.96 |
| Confianza (<i>C</i> ₁₂) | 17 | 19 | 18 | 18 | 16 | 0.88 |
| Entrenamiento ético (<i>D</i> ₂) | | | | | | |
| Código de ética y formación (<i>C</i> ₂₁) | 18 | 19 | 20 | 20 | 17 | 0.94 |
| Recursos dedicados a la ética (<i>C</i> ₂₂) | 10 | 19 | 20 | 20 | 18 | 0.87 |
| Conflictos de interés (<i>C</i> ₂₃) | 18 | 19 | 19 | 20 | 17 | 0.93 |
| Cultura organizacional (<i>D</i> ₃) | | | | | | |
| Propósito de la organización (<i>C</i> ₃₁) | 12 | 19 | 18 | 19 | 18 | 0.86 |
| Comunicación ética (<i>C</i> ₃₂) | 17 | 18 | 18 | 19 | 19 | 0.91 |
| Disciplina y recompensas (<i>C</i> ₃₃) | 20 | 18 | 18 | 19 | 19 | 0.94 |
| Denuncias e investigaciones (<i>C</i> ₃₄) | 20 | 19 | 18 | 19 | 19 | 0.95 |
| Creación de valor compartido 2.0 (<i>D</i> ₄) | | | | | | |
| Innovación sostenible (<i>C</i> ₄₁) | 16 | 19 | 18 | 20 | 12 | 0.85 |
| Legitimidad social (<i>C</i> ₄₂) | 15 | 19 | 20 | 20 | 16 | 0.90 |
| Responsabilidad ecológica (<i>C</i> ₄₃) | 15 | 19 | 19 | 20 | 15 | 0.88 |
| Interrelación con grupos de interés (<i>D</i> ₅) | | | | | | |
| Gestión de grupos de interés (<i>C</i> ₅₁) | 20 | 19 | 20 | 20 | 18 | 0.97 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (<i>C</i> ₅₂) | 15 | 19 | 19 | 20 | 13 | 0.86 |

Nota. A partir de la retroalimentación obtenida en la etapa de validación de contenido por juicio de expertos, tres nombres de componentes fueron renombrados (*C*₃₁, *C*₄₁, y *C*₅₂). Se cambiaron Misión, visión y valores de la organización; Innovación; y Adopción de objetivos de desarrollo sostenible por Propósito de la organización, Innovación sostenible y Contribución a objetivos de desarrollo sostenible, respectivamente. Además, por considerarse redundantes, se redujo el número total de enunciados en los 14 cuestionarios, pasando de 290 a 250 enunciados.

El coeficiente de validez de contenido arrojó un valor de 0.91 para la totalidad de los componentes que conforman la herramienta. Además, dicho coeficiente es mayor que 0.80 para cada uno de los componentes, con lo cual se consideró que el contenido de la herramienta es válido tanto de manera general como de manera específica. De manera cualitativa, los expertos también tuvieron la oportunidad de expresar en el ejercicio de validación sus puntos de vista sobre la herramienta en cuestión. Es así como realizaron importantes aportes de forma y fondo en la redacción de los enunciados que hacen parte de las encuestas del IIC e incluso realizaron sugerencias para modificar las denominaciones de algunos componentes de las dimensiones presentadas para el constructo de integridad corporativa. La Tabla 18 resume los aportes cualitativos más relevantes realizados por los expertos consultados en el ejercicio de validación de la herramienta IIC.

4.7.4 Análisis de fiabilidad: Coeficiente alfa de Cronbach

Se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de cada una de las variables agrupadas por componentes. Considerando que el resultado obtenido puede encontrarse en el rango de 0 a 1 (ver Tabla 19), se recomienda obtener un valor mayor a 0.70 para afirmar que el instrumento presenta una consistencia aceptable y que es fiable (Frías, 2014). Adicionalmente, analizando la consistencia o confiabilidad del IIC, se pudo obtener un alfa de Cronbach de 0.99, motivo por el cual se avala la fiabilidad de la herramienta. En la Tabla 20 se detallan los resultados obtenidos por componente y a nivel general.

4.7.5 Retroalimentación

La retroalimentación es la etapa final de la metodología aplicada en la presente investigación, la cual consiste en aplicar en las etapas anteriores de la investigación los principales hallazgos respecto al contenido derivados de la etapa de validación de contenido

Tabla 18

Principales Comentarios Cualitativos de Expertos Consultados para el Proceso de Validación

| Experto | Aspecto | Comentario |
|---|----------------|---|
| Lic. Andaluz (Rímac Seguros y Reaseguros) | Definición | Sustitución de palabras para dar mayor claridad y simplicidad a la definición Sustitución de palabras para garantizar que sea incluyente |
| | Pertinencia | Sustitución de términos para renombrar componente C_{32} |
| | Consistencia | Asegurar que componente C_{41} incluya enfoque para resolver problemáticas socioambientales |
| | Claridad | Sustitución de términos para renombrar componente C_{52} |
| | Suficiencia | Se sugiere incorporar dentro de componentes aspectos como gobierno corporativo, derechos humanos, gestión del talento, etc. |
| | Cuestionarios | Verificar algunos enunciados que pueden ser muy similares en diferentes componentes |
| | Generales | Verificar cantidad de enunciados puesto que puede ser excesivo. Considerar la inclusión de un glosario de términos. |
| Ing. Ríos (consultor independiente) | Cuestionarios | Se sugiere agrupar algunos enunciados que podrían repetirse Algunos componentes cuentan con demasiados enunciados, lo cual puede agotar al encuestado Se sugiere agrupar todos los temas que abordan la ética en un solo componente |
| | Posible riesgo | La creación de valor compartido es un compromiso recíproco, no solo de la empresa, sino de todos los grupos de interés involucrados. Puede tomarse como una obligación solo de la empresa. |
| | Generales | Sugiere incluir en la dimensión de Liderazgo aspectos relacionados a la ética en la seguridad industrial y salud ocupacional |
| | Suficiencia | Se recomienda incorporar aspectos como mecanismos de riesgo, prevención, detección, debida diligencia y socios de negocios dentro de la dimensión de Cultura organizacional Se recomienda renombrar la dimensión de Cultura organizacional por <i>Responsabilidad en la gestión de la ética organizacional</i> (i.e., <i>organization accountability</i>) |
| Lic. Samaniego (LAM Group) | Generales | Considerar que el líder de la organización que responda la herramienta debe contar con la competencia adecuada para ello |
| | Pertinencia | Se sugiere modificar el nombre del componente C_{41} a <i>Innovación sostenible</i> para creación de valor compartido |
| | Consistencia | No se aprecia muy consistente el componente C_{12} como parte de la dimensión de Liderazgo |
| | Suficiencia | Se sugiere incorporar el término <i>propósito</i> cuando se haga referencia a la organización |
| Dr. Sánchez (CENTRUM PUCP Business School) | Generales | Se sugiere poner a prueba la herramienta en por lo menos cinco empresas para evaluar resultados |
| | Pertinencia | Aunque con el liderazgo adecuado se debe generar confianza, este puede ser un componente de la dimensión de Cultura organizacional |
| | Consistencia | No se aprecia muy consistente el componente C_{12} como parte de la dimensión de Liderazgo |
| | Suficiencia | Se sugiere incorporar el término <i>propósito</i> cuando se haga referencia a la organización |
| Lic. Tovar (Estudio Echeopar asociado a Baker & McKenzie International) | Pertinencia | Aunque con el liderazgo adecuado se debe generar confianza, este puede ser un componente de la dimensión de Cultura organizacional |
| | Consistencia | Se sugiere separar en componentes específicos Corrupción y Conflictos de interés |

por juicio de expertos. En primer lugar, se modificó la definición del concepto de integridad corporativa, en cuanto a su claridad, empleando términos más fáciles de comprender y se garantizó que sea un concepto plenamente incluyente en cuanto a sus grupos de interés. En segundo lugar, se consideró el cambio de tres de los 14 componentes derivados del concepto propuesto de integridad corporativa. Los componentes modificados fueron los siguientes: Propósito de la organización (C_{31}), Innovación sostenible (C_{41}) y Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}).

Además, atendiendo diversas observaciones y sugerencias de los expertos, se modificó la redacción de múltiples enunciados de los cuestionarios, buscando reducir posibles ambigüedades y redundancias. De la misma manera, se reubicaron algunos enunciados dentro de los niveles de progreso de integridad, para garantizar mayor coherencia con la escala progresiva de las encuestas. Por último, considerando la recomendación de los expertos, se realizó una depuración general de la herramienta, logrando reducir la cantidad de enunciados formulados de 290 a 250 para los 14 componentes definidos para la herramienta IIC, procurando así que el ejercicio no fatigue demasiado al potencial encuestado. Es necesario resaltar que todas las modificaciones o ajustes mencionados y otros derivados de la etapa de validación ya se encuentran implementados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 19

Alfa de Cronbach: Análisis de la Consistencia o Confiabilidad de un Instrumento

| Rango | Calificación |
|----------------------|--------------|
| > 0.0 y ≤ 0.2 | Muy baja |
| > 0.2 y ≤ 0.4 | Baja |
| > 0.4 y ≤ 0.6 | Moderada |
| > 0.6 y ≤ 0.8 | Buena |
| > 0.8 y < 1.0 | Alta |

Tabla 20

Resultados de la Aplicación del Alfa de Cronbach a los Componentes de la Herramienta IIC

| Componente | Alfa de Cronbach |
|--|------------------|
| Total | 0.99 |
| Liderazgo (D_1) | |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 0.68 |
| Confianza (C_{12}) | 0.89 |
| Entrenamiento ético (D_2) | |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 0.86 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 0.93 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 0.97 |
| Cultura organizacional (D_3) | |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 0.87 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 0.89 |
| Disciplina y recompense (C_{33}) | 0.82 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 0.77 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 0.99 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 0.87 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 0.98 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 0.92 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 0.99 |

4.8 Resumen del Capítulo

En el presente capítulo se desarrollaron las seis etapas para la construcción del IIC. Estas etapas se basaron en el *Manual sobre la Construcción de Indicadores Compuestos: Metodología y Guía del Usuario* (OCDE, 2008) y, el diseño del IIC se basó en los *Parámetros Globales de Ética e Integridad 2020* (Dubinsky y Richter, 2020). En la primera etapa se construyó el marco teórico donde se profundizó en la definición de la integridad corporativa, identificando cinco dimensiones: Liderazgo (D_1), Entrenamiento ético (D_2), Cultura organizacional (D_3), Creación de valor compartido 2.0 (D_4) e Interrelación con grupos de interés (D_5), las cuales permiten abordar el concepto. A su vez, se consideró conveniente definir un nivel adicional de detalle para explicar las dimensiones, esto es, los

componentes. De tal manera que un grupo de estos conforma una dimensión. Los componentes son: Liderazgo ético (C_{11}), Recursos dedicados a la ética (C_{22}), Conflictos de interés (C_{23}), Propósito de la organización (C_{31}), Comunicación ética (C_{32}), Disciplina y recompensas (C_{33}), Denuncias e investigaciones (C_{34}), Innovación sostenible (C_{41}), Legitimidad social (C_{42}), Responsabilidad ecológica (C_{43}), Gestión de grupos de interés (C_{51}) y Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}). Luego, cada componente se explica por un conjunto de enunciados (250) que, mediante las respuestas que se obtengan a partir de encuestas, se obtenga un indicador por cada enunciado y que a su vez permitan calcular un puntaje o valoración de cada componente, dimensión, para finalmente determinar el índice de integridad corporativa (IIC). En la segunda etapa se definieron criterios de selección (i.e., válido, objetivo, confiable, práctico, útil y propio) los cuales representan un primer filtro para establecer las variables que se utilizan para la obtención del IIC. En la tercera etapa se normalizaron los datos y para ello se definió una escala de Likert de cinco puntos para registrar las respuestas a los enunciados de las encuestas: “Muy en desacuerdo (1), Parcialmente en desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), Parcialmente de acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5). Además, en esta etapa se utilizaron los valores de la escala de Likert para la operacionalización de las variables, la cual consiste básicamente en una media aritmética. La cuarta etapa consiste en definir los métodos de ponderación y agregación; en ese sentido, se utilizó el método de igual ponderación y en cuanto a agregación se definió usar el método aditivo o lineal. Considerando las definiciones anteriores, en la quinta etapa se construyó el esquema de cálculo del IIC. Y finalmente, en la sexta etapa (i.e., validación), se efectuó la evaluación de la validez del IIC (i.e., coeficiente de validez de contenido [CVC] y coeficiente alfa de Cronbach). En el Capítulo V se procede a presentar los resultados de la aplicación de la herramienta IIC a un conjunto de empresas seleccionadas, así como el análisis de dichos resultados en términos del constructo validado.

Capítulo V: Presentación y Análisis de los Resultados de la Aplicación del Índice de Integridad Corporativa (IIC) en las Organizaciones

La herramienta IIC diseñada en la presente investigación se aplicó a siete organizaciones y, a partir de ello, se exponen y analizan los resultados más relevantes obtenidos. En primer lugar, se analiza el resultado del IIC general por cada organización, para seguir con los resultados a nivel de dimensiones y culminar con los de a nivel de componentes e indicadores individuales. Tal como se describe en el Capítulo IV, el IIC se mide en una escala del 0 al 100, donde 0 es la puntuación más baja y 100 la más alta, donde la misma escala se aplica tanto a nivel de dimensión como de componente. La escala de puntuación está dividida en cinco niveles que representan el nivel de progreso desde el nivel “inactivo” hacia el nivel más alto que corresponde a la “mejor práctica”. La Tabla 21 muestra el nivel de progreso en la integridad corporativa según el puntaje IIC obtenido.

Tabla 21

Equivalencia del Puntaje Obtenido en el IIC Asociado al Nivel de Progreso de integridad

| Rango % | Nivel de progreso de integridad |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Si el IIC está entre 0 y 10 | Inactivo |
| Si el IIC está entre 11 y 25 | Reactivo |
| Si el IIC está entre 26 y 50 | Proactivo |
| Si el IIC está entre 51 y 75 | Progresivo |
| Si el IIC está entre 76 y 100 | Mejor práctica |

Cada uno de estos niveles refleja la situación en la que se encuentra la empresa en relación con la integridad corporativa. El nivel más alto de 76% al 100% (i.e., “Mejor práctica”) indica que la compañía evaluada alcanza los más altos estándares para el componente correspondiente. Obtener un nivel del 100% en los enunciados de los cuestionarios convertiría a la organización en pionera y modelo a seguir en el sector económico al que pertenece. El nivel Inactivo identifica típicamente a una organización que aún no ha comenzado a enfocarse en lo que describe el componente correspondiente. Los

niveles Reactivo (i.e., “entre 11 y 25%”), Proactivo (i.e., “entre 26 y 50%”) y Progresivo (i.e., “entre 51 y 75%”) muestran progresivamente dónde podría ubicarse una organización a medida que mejora en este componente, hasta alcanzar finalmente el nivel de 100% de “Mejor práctica” en integridad corporativa.

5.1 Aplicación de la Herramienta IIC a las Organizaciones

Para la presente investigación, se encuestó a un ejecutivo de alto nivel por cada una de las siete organizaciones, las cuales pertenecen a diferentes rubros y son de distintos tamaños, a efectos de obtener una muestra lo más heterogénea posible, que tome en cuenta distintas realidades. En la Tabla 22 se aprecian las empresas que conformaron la muestra.

Tabla 22

Organizaciones Encuestadas

| Organización | Sector | Rubro | # Trabajadores |
|--|------------|----------------------|----------------|
| 1. Cía. Minera Antamina | Extracción | Minería | 3,000 |
| 2. Laboratorios Lansier | Servicios | Salud | 150 |
| 3. Minera Yanaquihua | Extracción | Minería | 240 |
| 4. SRK Consulting (Perú) | Servicios | Consultoría | 150 |
| 5. Compañía de servicios local 1 | Servicios | Construcción/Minería | 2,000 |
| 6. Compañía de servicios internacional | Servicios | Construcción/Minería | 200 |
| 7. Compañía de servicios local 2 | Servicios | Consultoría | 100 |

Para la selección del ejecutivo de cada organización se consideró el cargo que ocupa este dentro de la organización correspondiente, su liderazgo y conocimiento que tiene de las diferentes actividades transversales de la misma, que son evaluadas en la encuesta. En ese sentido, se optó por enviar las encuestas vía correo electrónico al gerente general u otro ejecutivo de alto nivel para cada organización. Estos ejecutivos completaron las encuestas en línea a través de un formulario al que accedieron empleando un enlace web. La aplicación empleada para desarrollar las encuestas fue Forms, que pertenece al conjunto de aplicaciones de la plataforma Google, la cual permite la recopilación automática y ordenada de las respuestas a los enunciados de las encuestas en un archivo tipo formulario. Las respuestas

obtenidas en los formularios debidamente diligenciados por cada organización fueron posteriormente descargadas en una hoja de cálculo en la aplicación Google Sheets y exportadas a Microsoft Excel para así realizar el correspondiente análisis estadístico de los resultados. La encuesta aplicada a cada organización (ver Apéndices B, C, D, E y F) consta de 250 enunciados (cada uno de ellos constituye un indicador individual), estructurados en 14 bloques de información que constituyen los componentes de la herramienta IIC, como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

Total de Enunciados de la Herramienta IIC por Componente

| Dimensión / Componente | Enunciados |
|--|------------|
| Total | 250 |
| Liderazgo (D_1) | 34 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 16 |
| Confianza (C_{12}) | 18 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 56 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 16 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 20 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 20 |
| Cultura organizacional (D_3) | 67 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 18 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 18 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 16 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 15 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 57 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 20 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 17 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 20 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 36 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 18 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 18 |

A cada uno de los 250 enunciados que forman parte de la encuesta, le fue asignado un código que representa un indicador individual. Asimismo, cada enunciado presenta una

escala de respuesta tipo Likert de cinco niveles. Al responder cada enunciado, los ejecutivos deben indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los enunciados (indicadores), utilizando cinco categorías de respuesta: (a) “Muy de acuerdo”; (b) “Parcialmente de acuerdo”; (c) “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”; (d) “Parcialmente en desacuerdo” y (e) “Muy en desacuerdo”. Respecto a la demografía, las encuestas fueron respondidas por líderes de género masculino (57.1%) y femenino (42.9%). En cuanto a las edades, la mayoría de los encuestados estuvieron en el rango de “Mayor de 50 años” (57.1%), seguido por el rango de “40 a 50 años” (28.6%) y el rango de “30 a 40 años” (14.3%), como se muestra en la Figura 27.

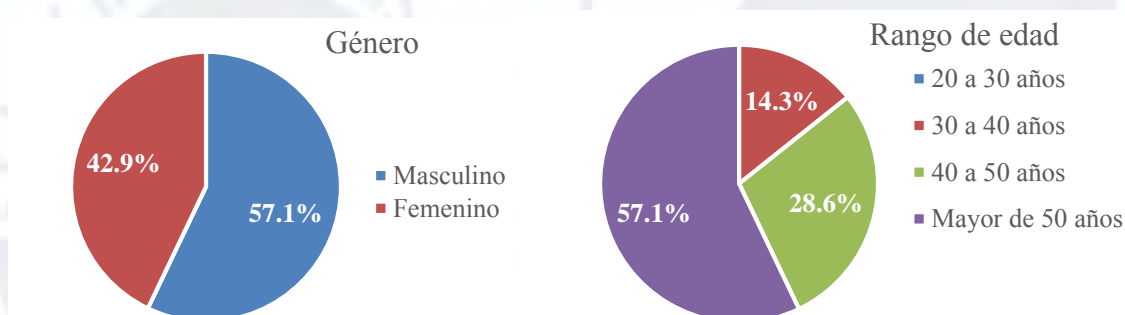


Figura 27. Información demográfica para las encuestas realizadas.

5.2 Resultados de la Aplicación de la Herramienta IIC en Empresas

Al aplicar la herramienta para la medición del IIC en las empresas seleccionadas, se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24

Resultados del IIC por Empresa

| Empresa | IIC (%) | Nivel de progreso de integridad |
|-------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Cía. Minera Antamina | 94.0 | Mejor práctica |
| SRK Consulting (Perú) | 76.6 | Mejor práctica |
| Laboratorios Lansier | 92.8 | Mejor práctica |
| Minera Yanacocha | 66.6 | Progresivo |
| Compañía de servicios internacional | 45.4 | Proactivo |
| Compañía de servicios local 1 | 66.7 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 2 | 64.4 | Progresivo |

A continuación, se presenta un análisis más detallado sobre los resultados del IIC para cada una de las empresas encuestadas en esta investigación.

Cía. Minera Antamina. En la Tabla 25 se muestran los resultados obtenidos por Cía. Minera Antamina en cada una de las cinco dimensiones que conforman el IIC. La empresa obtuvo un puntaje global de 94.0% que corresponde a un nivel de progreso de integridad corporativa de “Mejor práctica”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido, e Interrelación con los grupos de interés, fueron 85.8%, 93.6%, 95.3%, 98.8% y 96.5%, respectivamente.

Tabla 25

Resultados de Cía. Minera Antamina

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 94.0 |
| Liderazgo (D_1) | 85.8 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 93.8 |
| Confianza (C_{12}) | 77.8 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 93.6 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 92.2 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 90.0 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 98.8 |
| Cultura organizacional (D_3) | 95.3 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 95.8 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 88.9 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 100 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 96.7 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 98.8 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 96.3 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 100.0 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 100.0 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 96.5 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 100.0 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 93.1 |

En líneas generales, se observa que en la empresa se preocupan significativamente por el desarrollo sostenible; ello se refleja en que uno de sus compromisos es trabajar por el bienestar y la mejora en la calidad de vida de sus vecinos (i.e., las comunidades que se hallan en su zona de influencia). Además, según su propósito, su meta de desarrollo sostenible es que las comunidades logren prosperidad y una mejor calidad de vida mediante actividades económicas y productivas perdurables, más allá del tiempo de vida de la operación minera, que impacten positivamente en la mejora de la economía local y en el crecimiento de la región Áncash. Resulta interesante cómo este propósito se manifiesta en el resultado global alcanzado, que se encuentra cercano al 100% de nivel de progreso que denota “Mejor práctica”.

La dimensión Liderazgo es la que presenta menor nivel de progreso, pero se mantiene como “Mejor práctica”. La dimensión de mayor nivel de progreso es Creación de valor compartido (i.e., “Mejor práctica”), seguida de Interrelación con los grupos de interés (i.e., “Mejor práctica”), impulsadas principalmente por los excelentes programas que buscan desarrollar a las comunidades vecinas. El programa más relevante es el de fortalecimiento de la gestión local (FOGEL), que tiene como ejes: (a) el desarrollo económico, (b) la salud y nutrición y (c) la educación. FOGEL es una iniciativa de la empresa con el objetivo de mejorar la gestión pública y la participación comprometida de gobiernos locales, líderes de organizaciones sociales, comunidades e instituciones de los distritos de su ámbito de intervención, a través de capacitaciones y asistencias técnicas. Esta iniciativa ha permitido crear espacios de diálogo con agendas consensuadas y actividades coordinadas priorizando el desarrollo de cada localidad. En la Figura 28 se muestra la dinámica de fortalecimiento de gestión local.



Figura 28. Dinámica de fortalecimiento de la gestión local. Tomado de *Desarrollo Sostenible*, por Compañía Minera Antamina, s.f., recuperado el 27 de mayo de 2021, de <https://www.antamina.com/desarrollo-sostenible/>

SRK Consulting (Perú). En la Tabla 26 se muestran los resultados obtenidos por SRK Consulting (Perú) en cada una de las cinco dimensiones que conforman el IIC. La empresa obtuvo un puntaje global de 76.6% que corresponde a un nivel de progreso de integridad corporativa de “Mejor práctica”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido 2.0, e Interrelación con grupos de interés, fueron 86.8%, 76.4%, 77.7%, 76.0% y 66.0%, respectivamente.

En líneas generales, la empresa muestra también un alto nivel de progreso de integridad corporativa que se basa en el compromiso de llevar sus negocios de una manera segura, ética y sostenible y; mantener responsabilidad ante los clientes, comunidades y empleados. Además, en la empresa se reconoce la responsabilidad de fomentar y apoyar el desarrollo ambiental, social y económicamente sostenible para el máximo beneficio de todas las partes interesadas; ello incluye informar a los clientes sobre el probable impacto económico de sus proyectos, la manera cómo obtener la licencia social para operar y los efectos del riesgo social sobre el proyecto y la valoración de la empresa.

La dimensión Liderazgo es la que presenta el nivel de progreso más alto de “Mejor práctica”, debido a que los líderes de la organización son considerados individuos

inspiradores y/o modelos a seguir dentro y fuera de la empresa, así como apoyan públicamente las iniciativas de ética e integridad, incluso cuando estas iniciativas se perciben como controversiales. La dimensión que muestra un menor nivel de progreso es la de Interrelación con grupos de interés que alcanza el nivel “Progresivo”, debido principalmente a la percepción de poca contribución con los objetivos de desarrollo sostenible. Esto se explica en la medida que la organización presenta a sus accionistas y colaboradores de forma exclusiva informes contables, financieros, administrativos, legales, comerciales y de operaciones, sin considerar los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible.

Tabla 26

Resultados de SRK Consulting

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 76.6 |
| Liderazgo (D_1) | 86.8 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 87.5 |
| Confianza (C_{12}) | 86.1 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 76.4 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 76.6 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 60.0 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 92.5 |
| Cultura organizacional (D_3) | 77.7 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 87.5 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 69.4 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 92.2 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 61.7 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 76.0 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 80.0 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 61.8 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 86.3 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 66.0 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 86.1 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 45.8 |

Laboratorios Lansier. En la Tabla 27 se muestran los resultados obtenidos por Laboratorios Lansier en cada una de las cinco dimensiones que conforman el IIC. La empresa obtuvo un puntaje global de 92.8% que corresponde a un nivel de progreso de integridad

corporativa de “Mejor práctica”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido 2.0 e Interrelación con grupos de interés, fueron 87.6%, 94.5%, 89.6%, 94.6% y 97.9%, respectivamente.

Tabla 27

Resultados de Laboratorios Lansier

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 92.8 |
| Liderazgo (<i>D</i> ₁) | 87.6 |
| Liderazgo ético (<i>C</i> ₁₁) | 89.1 |
| Confianza (<i>C</i> ₁₂) | 86.1 |
| Entrenamiento ético (<i>D</i> ₂) | 94.5 |
| Código de ética y formación (<i>C</i> ₂₁) | 98.4 |
| Recursos dedicados a la ética (<i>C</i> ₂₂) | 95.0 |
| Conflictos de interés (<i>C</i> ₂₃) | 90.0 |
| Cultura organizacional (<i>D</i> ₃) | 89.6 |
| Propósito de la organización (<i>C</i> ₃₁) | 91.7 |
| Comunicación ética (<i>C</i> ₃₂) | 97.2 |
| Disciplina y recompensas (<i>C</i> ₃₃) | 79.7 |
| Denuncias e investigaciones (<i>C</i> ₃₄) | 90.0 |
| Creación de valor compartido 2.0 (<i>D</i> ₄) | 94.6 |
| Innovación sostenible (<i>C</i> ₄₁) | 100.0 |
| Legitimidad social (<i>C</i> ₄₂) | 91.2 |
| Responsabilidad ecológica (<i>C</i> ₄₃) | 92.5 |
| Interrelación con grupos de interés (<i>D</i> ₅) | 97.9 |
| Gestión de grupos de interés (<i>C</i> ₅₁) | 97.2 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (<i>C</i> ₅₂) | 98.6 |

La empresa presenta un alto nivel de progreso de integridad corporativa que se sustenta en su fuerte visión y misión de la búsqueda de mejorar la salud y elevar la calidad de vida de los pacientes, contribuyendo a satisfacer las necesidades del mercado farmacéutico, fabricando y comercializando tanto en el ámbito nacional como internacional medicamentos de excelente calidad, maximizando una justa retribución a sus colaboradores, socios estratégicos y accionistas. La dimensión Liderazgo es la que presenta menor nivel de

progreso, pero al igual que el caso de Cía. Minera Antamina, se mantiene como “Mejor práctica”, seguida de Cultura organizacional, también ubicada como “Mejor práctica”. La razón principal por la cual el nivel de progreso en estas dos dimensiones es relativamente bajo, se puede explicar en que el componente Disciplina y recompensas de la empresa carece de una política que aborde las infracciones éticas o las fallas en la integridad y de un sistema explícito para reconocer acciones éticas o la toma de medidas disciplinarias por comportamiento no ético. Adicionalmente, las consecuencias del comportamiento no ético se abordan solo si tienen un impacto adverso en los resultados económicos de la organización y se priorizan los resultados antes que solucionar un problema de índole ético.

La dimensión de mayor nivel de progreso es Interrelación con grupos de interés (i.e., “Mejor práctica”), impulsada principalmente por la buena relación que mantiene la empresa con los diferentes grupos de interés dentro de su área de influencia. Ciertamente, la Creación de valor compartido 2.0 es parte integral de la estrategia de la organización y de la maximización de utilidades. Tan es así que en la crisis de la pandemia de la COVID-19, haciendo uso de innovación sostenible, desarrollaron ivermectina de alta calidad que ha beneficiado a más de 10 millones de peruanos. A través de la marca Noxal se ha distribuido ivermectina a lo largo y ancho del país para beneficiar a todos los peruanos e intentar contribuir a superar la crisis. La visión del desarrollo de nuevos productos está orientada a mejorar la salud de todos los usuarios y a partir de ello se desarrollan los modelos de negocio.

Minera Yanaquihua. En la Tabla 28 se muestran los resultados obtenidos por Minera Yanaquihua en cada una de las cinco dimensiones que conforman el IIC. La empresa obtuvo un puntaje global de 66.6% que corresponde a un nivel de progreso de integridad corporativa de “Progresivo”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido 2.0, e Interrelación con los grupos de interés, fueron 66.9%, 43.0%, 64.2%, 79.1% y 79.9%, respectivamente.

Tabla 28

Resultados de Minera Yanaquihua

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 66.6 |
| Liderazgo (D_1) | 66.9 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 67.2 |
| Confianza (C_{12}) | 66.7 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 43.0 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 57.8 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 28.8 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 42.5 |
| Cultura organizacional (D_3) | 64.2 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 62.5 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 54.2 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 70.3 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 70.0 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 79.1 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 75.0 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 73.5 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 88.8 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 79.9 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 81.9 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 77.8 |

La dimensión Entrenamiento ético es la que presenta menor nivel de progreso (i.e., “Proactivo”). Se desprende del análisis de los resultados que los recursos invertidos para el Entrenamiento ético son mínimos; además, la empresa no cuenta con un área dedicada a promover la ética y su cumplimiento dentro de la misma. Otro aspecto que influye en los resultados para esta dimensión es que la empresa no ha implementado procedimientos para prevenir situaciones de conflictos de interés. La dimensión que muestra mayor nivel de progreso es Interrelación con los grupos de interés (i.e., “Mejor práctica”), impulsada principalmente por la buena relación que mantiene con los mineros artesanales ubicados dentro su área de influencia de las operaciones, a quienes se les brinda asesoría en el proceso productivo que desarrollan, además de capacitación para que se formalicen y se conviertan en futuros proveedores para la empresa.

Compañía de servicios internacional. En la Tabla 29 se muestran los resultados obtenidos por una compañía de servicios internacional en cada una de las cinco dimensiones que conforman el IIC. La empresa obtuvo un puntaje global de 45.4% que corresponde a un nivel de progreso de integridad corporativa de “Proactivo”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido 2.0, e Interrelación con grupos de interés, fueron 57.7%, 55.1%, 67.9%, 22.5% y 23.6%, respectivamente.

Tabla 29

Resultados de una Compañía de Servicios Internacional

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 45.4 |
| Liderazgo (D_1) | 57.7 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 76.6 |
| Confianza (C_{12}) | 38.9 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 55.1 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 51.6 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 61.3 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 52.5 |
| Cultura organizacional (D_3) | 67.9 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 79.2 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 68.1 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 57.8 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 66.7 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 22.5 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 7.5 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 50.0 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 10.0 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 23.6 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 47.2 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 0.0 |

Las dimensiones Creación de valor compartido 2.0 e Interrelación con grupos de interés son las que presentan menor nivel de progreso (i.e., “Reactivo”), debido a que la empresa, por el momento, no tiene una estrategia en proyectos de innovación para sus procesos productivos que estén alineados con sus objetivos estratégicos; además no cuenta con certificación ISO 14001:2015 o su equivalente, así como le falta fortalecer el monitoreo

de los controles medioambientales en sus proyectos. Otro aspecto que afecta en gran medida a estas dos dimensiones es que la empresa no cuenta con un plan para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. La dimensión que muestra mayor nivel de progreso es Cultura organizacional (i.e., “Proactivo”), impulsada por tener su misión, visión y valores definidos y alineados con los objetivos estratégicos planteados a mediano y largo plazo; estos a su vez, los tienen difundidos dentro de la empresa.

Compañía de servicios local 1. En la Tabla 30 se muestran los resultados obtenidos por la Compañía de servicios local 1 en cada una de las cinco dimensiones que conforman el IIC. La empresa obtuvo un puntaje global de 66.7% que corresponde a un nivel de progreso de integridad corporativa de “Progresivo”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento ético, Cultura organizacional, Creación de valor compartido 2.0, e Interrelación con grupos de interés, fueron 75.6%, 70.7%, 74.0%, 61.2% y 52.1%, respectivamente.

Tabla 30

Resultados de la Compañía de Servicios Local 1

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 66.7 |
| Liderazgo (D_1) | 75.6 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 85.9 |
| Confianza (C_{12}) | 65.3 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 70.7 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 60.9 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 63.8 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 87.5 |
| Cultura organizacional (D_3) | 74.0 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 86.1 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 68.1 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 70.3 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 71.7 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 61.2 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 53.8 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 66.2 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 63.8 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 52.1 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 94.4 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 9.7 |

La dimensión Interrelación con grupos de interés es la que presenta menor nivel de progreso (i.e., “Progresivo”), debido principalmente a que la empresa no cuenta con un plan para contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas; pero por otro lado, tiene como fortaleza que tiene un buen manejo con sus grupos de interés en los proyectos en donde desarrolla sus proyectos mineros, contribuyendo en forma positiva con los trabajadores y sus comunidades en temas de capacitación y formalización de los negocios para que sean sostenibles, inclusive luego que culmine el proyecto, dentro del área de influencia del mismo. La dimensión que muestra mayor nivel de progreso es Liderazgo (i.e., “Mejor práctica”), impulsada en gran medida porque los líderes de la empresa reconocen su rol y responsabilidad en la promoción de una conducta íntegra. Además, estos son considerados individuos inspiradores de una conducta ética. Se debe resaltar que la integridad forma parte de los valores de la organización y se brinda capacitación al respecto.

Compañía de servicios local 2. El resultado global IIC alcanzado fue de 64.4%, que corresponde a un nivel de progreso “Progresivo”. Los puntajes para las dimensiones: Liderazgo, Entrenamiento Ético, Cultura Organizacional, Creación de Valor Compartido 2.0, e Interrelación con Grupos de Interés, fueron 76.8%, 57.8%, 65.9%, 60.8% y 60.4% respectivamente (ver Tabla 31).

La dimensión Entrenamiento Ético es la que presenta menor nivel de progreso (Progresivo), debido principalmente a que la empresa no cuenta con procedimientos formales para prevenir situaciones de conflictos de interés con la finalidad de que sean resueltos cuando estos se presenten, en consecuencia, existe ciertas situaciones en las cuales algunos colaboradores son favorecidos indebidamente sin que sean denunciados. Otro factor que es percibido por los colaboradores es que algunas posiciones son ocupadas por personas allegadas a los gerentes con mayor permanencia en la empresa y no se llega a denunciar por no estar establecido el procedimiento. La dimensión que muestra mayor nivel de progreso es

Liderazgo (Mejor Práctica), impulsada porque la empresa fomenta el desarrollo profesional de sus equipos de trabajo, brindándoles soporte económico, especialmente en aquellas áreas que pueden aportar al crecimiento a la organización. La organización también promueve el intercambio de ideas de los colaboradores para que propongan mejoras en sus procedimientos y resuelvan problemas, para satisfacer las necesidades de sus clientes, proveedores y demás actores de su cadena de valor.

Tabla 31

Resultados de Compañía de Servicios Local 2

| IIC / Dimensión / Componente | Índice (%) |
|--|------------|
| Integridad corporativa | 64.4 |
| Liderazgo (D_1) | 76.8 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 70.3 |
| Confianza (C_{12}) | 83.3 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 57.8 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 67.2 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 68.8 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 37.5 |
| Cultura organizacional (D_3) | 65.9 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 63.9 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 52.8 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 68.8 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 78.3 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 60.8 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 77.5 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 57.4 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 47.5 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 60.4 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 86.1 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 34.7 |

5.3 Resultados del IIC por Dimensión y Componente

Los resultados obtenidos para las siete empresas encuestadas en cada una de las dimensiones y componentes del IIC se muestran en la Tabla 32 y sus correspondientes análisis de desarrollan a continuación.

Tabla 32

IIC de las Empresas Encuestadas por Dimensión y Componente

| Componente por dimensión | Empresa encuestada | | | | | | |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Cía. Minera Antamina | SRK Consulting (Perú) | Laboratorios Lansier | Minera Yanaquihua | Compañía de servicios internacional | Compañía de servicios local 1 | Compañía de servicios local 2 |
| Liderazgo (D_1) | 85.8 | 86.8 | 87.6 | 66.9 | 57.7 | 75.6 | 76.8 |
| Liderazgo ético (C_{11}) | 93.8 | 87.5 | 89.1 | 67.2 | 76.6 | 85.9 | 70.3 |
| Confianza (C_{12}) | 77.8 | 86.1 | 86.1 | 66.7 | 38.9 | 65.3 | 83.3 |
| Entrenamiento ético (D_2) | 93.6 | 76.4 | 94.5 | 43.0 | 55.1 | 70.7 | 57.8 |
| Código de ética y formación (C_{21}) | 92.2 | 76.6 | 98.4 | 57.8 | 51.6 | 60.9 | 67.2 |
| Recursos dedicados a la ética (C_{22}) | 90.0 | 60.0 | 95.0 | 28.8 | 61.3 | 63.8 | 68.8 |
| Conflictos de interés (C_{23}) | 98.8 | 92.5 | 90.0 | 42.5 | 52.5 | 87.5 | 37.5 |
| Cultura organizacional (D_3) | 95.3 | 77.7 | 89.6 | 64.2 | 67.9 | 74.0 | 65.9 |
| Propósito de la organización (C_{31}) | 95.8 | 87.5 | 91.7 | 62.5 | 79.2 | 86.1 | 63.9 |
| Comunicación ética (C_{32}) | 88.9 | 69.4 | 97.2 | 54.2 | 68.1 | 68.1 | 52.8 |
| Disciplina y recompensas (C_{33}) | 100.0 | 92.2 | 79.7 | 70.3 | 57.8 | 70.3 | 68.8 |
| Denuncias e investigaciones (C_{34}) | 96.7 | 61.7 | 90.0 | 70.0 | 66.7 | 71.7 | 78.3 |
| Creación de valor compartido 2.0 (D_4) | 98.8 | 76.0 | 94.6 | 79.1 | 22.5 | 61.2 | 60.8 |
| Innovación sostenible (C_{41}) | 96.3 | 80.0 | 100.0 | 75.0 | 7.5 | 53.8 | 77.5 |
| Legitimidad social (C_{42}) | 100.0 | 61.8 | 91.2 | 73.5 | 50.0 | 66.2 | 57.4 |
| Responsabilidad ecológica (C_{43}) | 100.0 | 86.3 | 92.5 | 88.8 | 10.0 | 63.8 | 47.5 |
| Interrelación con grupos de interés (D_5) | 96.5 | 66.0 | 97.9 | 79.9 | 23.6 | 61.2 | 60.4 |
| Gestión de grupos de interés (C_{51}) | 100.0 | 86.1 | 97.2 | 81.9 | 47.2 | 94.4 | 86.1 |
| Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C_{52}) | 93.1 | 45.8 | 98.6 | 77.8 | 0.0 | 9.7 | 34.7 |

5.3.1 Resultados de la dimensión Liderazgo (D1)

La dimensión Liderazgo tiene por objeto evaluar el compromiso de la dirección de la organización con la ética y la integridad, entendida a través de sus dos componentes (i.e., Liderazgo ético y Confianza). La Tabla 33 muestra los resultados del IIC para la dimensión Liderazgo para cada una de las empresas encuestadas, así como el nivel de progreso de acuerdo con el puntaje obtenido.

Tabla 33

Resultados de la Dimensión Liderazgo

| Empresa | IIC (%) | Nivel de progreso de Integridad |
|-------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Cía. Minera Antamina | 85.8 | Mejor práctica |
| SRK Consulting (Perú) | 86.8 | Mejor práctica |
| Laboratorios Lansier | 87.6 | Mejor práctica |
| Minera Yanaquihua | 66.9 | Progresivo |
| Compañía de servicios internacional | 57.7 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 1 | 75.6 | Mejor práctica |
| Compañía de servicios local 2 | 76.8 | Mejor práctica |

En lo que se refiere a la dimensión Liderazgo, en la Tabla 33 se observa que Laboratorio Lansier es la que alcanza mayor puntaje con 87.6%, seguido por SRK Consulting (Perú) con 86.8%, Cía. Minera Antamina con 85.8%, Compañía de servicios local 1 con 75.6% y Compañía de servicios local 2 con 76.8%. Estos resultados indican que estas empresas han alcanzado el mayor nivel de progreso que corresponde a “Mejor práctica”. La compañía de servicios internacional obtiene el menor puntaje con 57.7%, seguido por Minera Yanaquihua con 66.9%. El nivel de progreso registrado para las empresas indicadas es “Progresivo”, lo que indica que dichas organizaciones si bien no alcanzan el nivel de progreso “Mejor práctica”, ya han implementado de manera sistemática esta consideración ética específica.

Adicionalmente, se observa en la Tabla 32 que de manera general las empresas han obtenido un resultado superior en el componente Liderazgo ético respecto al componente

Confianza. La diferencia de puntaje entre los componentes es particularmente significativa en la compañía de servicios internacional y la Compañía de servicios local 1, donde sus componentes Confianza alcanzan los puntajes de 38.9% y 65.3%, respectivamente, lo cual influye de manera significativa en el puntaje obtenido por dichas empresas en la dimensión Liderazgo. Existe, por lo tanto, una verdadera oportunidad de desarrollo de la Confianza en dichas empresas, y esta puede ocurrir, por ejemplo, mejorando la confianza en las capacidades de los colaboradores, tal como lo ha estado haciendo la Compañía de servicios local 2.

5.3.2 Resultados de la dimensión Entrenamiento Ético (D_2)

La dimensión Entrenamiento ético evalúa cómo la organización promueve recursos, mecanismos e instrumentos para que sus miembros reciban la formación necesaria para el desarrollo de habilidades que les permitan salvaguardar y desarrollar la ética en la misma. Esta dimensión se desagrega en tres componentes: (a) Código de ética y formación, (b) Entrenamiento ético y (c) Conflictos de interés. En la Tabla 34 se muestran los resultados del IIC para la dimensión Entrenamiento ético para cada una de las empresas encuestadas, así como el nivel de progreso de acuerdo con el puntaje obtenido.

Tabla 34

Resultados de la Dimensión Entrenamiento Ético

| Empresa | IIC (%) | Nivel de progreso de Integridad |
|-------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Cía. Minera Antamina | 93.6 | Mejor práctica |
| SRK Consulting (Perú) | 76.4 | Mejor práctica |
| Laboratorios Lansier | 94.5 | Mejor práctica |
| Minera Yanaquihua | 43.0 | Proactivo |
| Compañía de servicios internacional | 55.1 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 1 | 70.7 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 2 | 57.8 | Progresivo |

En lo que se refiere a la dimensión Entrenamiento ético, en la Tabla 34 se observa que las empresas que obtuvieron los mayores puntajes son Laboratorios Lansier y Cía. Minera

Antamina con 94.5% y 93.6%, respectivamente, que corresponde al nivel de progreso “Mejor práctica”. Otra empresa que logra alcanzar el nivel de progreso “Mejor práctica” es SRL Consulting (Perú) con un puntaje de 76.4%. Compañía de servicios local 1, Compañía de servicios local 2 y la compañía de servicios internacional obtuvieron los puntajes de 70.7%, 57.8% y 55.1%, respectivamente, ubicándose en el nivel de progreso “Progresivo”. La empresa que obtuvo el menor puntaje es Minera Yanaquihua, con 43.0% correspondiente al nivel de progreso “Proactivo”, que indica que la empresa ya ha demostrado progreso ofreciendo impulso en sus programas.

En la Tabla 32 donde se muestran los puntajes de los componentes que conforman la dimensión Entrenamiento ético, no se observa mayor diferencia de resultados entre componentes. En el caso de Laboratorios Lansier, el componente que obtuvo mayor resultado es Código de ética y formación, seguido de los componentes Conflictos de interés y Recursos dedicados a la ética. En el caso de Cía. Minera Antamina y SRK Consulting (Perú), el componente que primó sobre los otros es Conflictos de interés, seguido por Código de ética y formación y Recursos dedicados a la ética. Compañía de servicios internacional y la Compañía de servicios local 2 obtuvieron mayores puntajes en el componente Recursos dedicados a la ética. Compañía de servicios local 1 obtuvo el mayor puntaje en el componente Conflictos de intereses. En el caso de Minera Yanaquihua, el componente que alcanzó mayor puntaje es Código de ética y formación, seguido por Conflictos de interés y Recursos dedicados a la ética. En este mismo componente Minera Yanaquihua obtuvo el nivel más bajo de las empresas encuestadas, lo cual indica que la función ética aún está en proceso de estructuración dentro de la empresa.

5.3.3 Resultados de la dimensión Cultura organizacional (D3)

La dimensión Cultura organizacional se relaciona con la forma cómo esta busca promover la integridad dentro de la misma, a través de ciertos valores y comportamientos

compartidos por los miembros que la conforman. Se trata de una dimensión compleja que incorpora cuatro componentes: (a) Propósito de la organización, (b) Comunicación ética, (c) Disciplina y recompensas y (d) Denuncias e investigaciones. La Tabla 35 muestra los resultados del IIC para la dimensión Cultura organizacional para cada una de las empresas encuestadas, así como el nivel de progreso de acuerdo con el puntaje obtenido.

Tabla 35

Resultados de la Dimensión Cultura Organizacional

| Empresa | IIC (%) | Nivel de progreso de Integridad |
|-------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Cía. Minera Antamina | 95.3 | Mejor práctica |
| SRK Consulting (Perú) | 77.7 | Mejor práctica |
| Laboratorios Lansier | 89.6 | Mejor práctica |
| Minera Yanaquihua | 64.2 | Progresivo |
| Compañía de servicios internacional | 67.9 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 1 | 74.0 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 2 | 65.9 | Progresivo |

En la Tabla 35 se observa que la empresa que obtuvo mayor puntaje en la dimensión Cultura organizacional es Cía. Minera Antamina con un puntaje de 95.3%, seguido de Laboratorios Lansier y SRK Consulting (Perú) con puntajes de 89.6% y 77.7%, respectivamente. Estas empresas alcanzaron el mayor nivel de progreso (i.e., “Mejor práctica”) en esta dimensión específica. Minera Yanaquihua, la compañía de servicios internacional, Compañía de servicios local 1 y Compañía de servicios local 2 alcanzaron el nivel de progreso “Progresivo”, con puntajes de 64.2%, 67.9%, 74.0% y 65.9%, respectivamente.

Al igual que ocurre en la dimensión Entrenamiento ético, no se observan mayores resultados entre componentes. A primera vista, resalta el máximo puntaje posible obtenido por Cía. Minera Antamina en el componente Disciplina y recompensa, lo cual indica que la

empresa ha logrado el mayor grado de desarrollo en cuanto a la forma cómo promueve y hace cumplir sus estándares éticos de conducta dentro de ella. Le sigue SRK Consulting (Perú) con un puntaje de 92.2% y Laboratorios Lansier con un puntaje de 79.7% en el referido componente. El menor puntaje en el componente Disciplina y recompensa corresponde a la compañía de servicios internacional con un puntaje de 57.8%, seguido por Minera Yanaquihua, Compañía de servicios local 1 y Compañía de servicios local 2, obteniendo las dos primeras los puntajes de 70.3% y 68.8%. Por lo general, las empresas alcanzaron puntajes altos correspondientes al nivel de progreso “Mejor práctica” en el componente Propósito de la organización, con las excepciones de Minera Yanaquihua y Compañía de servicios local 2, que alcanzaron los puntajes de 62.5% y 63.9%, respectivamente, que corresponden al nivel de progreso “Progresivo”. Los componentes para los cuales las empresas lograron de manera general menores resultados son Comunicación ética y Denuncias e investigaciones. Para estos componentes, cuatro empresas llegaron al nivel de progreso “Progresivo”, mientras que solo dos de ellas (i.e., Cía. Minera Antamina y Laboratorios Lansier) alcanzaron el nivel de progreso “Mejor práctica”, con puntajes de 88.9% y 97.2%, respectivamente, en el componente Comunicación ética, y con puntajes de 96.7% y 90.0%, respectivamente, en el componente Denuncias e investigaciones.

5.3.4 Resultados de la dimensión Creación de valor compartido 2.0 (D4)

La dimensión Creación valor compartido 2.0 evalúa cómo la organización, mediante una gestión responsable ayuda a mejorar las condiciones económicas, ecológicas y sociales de las comunidades de su entorno a la vez que intenta mejorar su competitividad. Esta dimensión se desagrega en tres componentes: (a) Innovación sostenible, (b) Legitimidad social y (c) Responsabilidad ecológica. La Tabla 36 muestra los resultados del IIC para la dimensión Creación de valor compartido 2.0 para cada una de las empresas encuestadas, así como el nivel de progreso de acuerdo con el puntaje obtenido.

Tabla 36

Resultados de la Dimensión Creación de Valor Compartido 2.0

| Empresa | IIC (%) | Nivel de progreso de integridad |
|-------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Cía. Minera Antamina | 98.8 | Mejor práctica |
| SRK Consulting (Perú) | 76.0 | Mejor práctica |
| Laboratorios Lansier | 94.6 | Mejor práctica |
| Minera Yanacocha | 79.1 | Mejor práctica |
| Compañía de servicios internacional | 22.5 | Reactivo |
| Compañía de servicios local 1 | 61.2 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 2 | 60.8 | Progresivo |

En la Tabla 36 se observa que cuatro empresas alcanzaron el nivel de progreso “Mejor práctica” para la dimensión Creación de valor compartido 2.0. El mayor resultado lo obtuvo Cía. Minera Antamina con un puntaje de 98.8%, seguido por Laboratorios Lansier, Minera Yanacocha y SRK Consulting (Perú), con puntajes de 94.6%, 79.1% y 76.0%, respectivamente. Compañía de servicios local 1, Compañía de servicios local 2 y la compañía de servicios internacional obtuvieron los puntajes más bajos, con 61.2%, 60.8% y 22.5%, respectivamente.

El puntaje relativamente bajo que obtuvo la compañía de servicios internacional en la dimensión Creación de valor compartido 2.0 y que ubica a esta en el nivel de progreso “Reactivo” se debe a los puntajes bajos obtenidos en los componentes Innovación sostenible y Responsabilidad ecológica, con puntajes de 7.5% y 10.0%, respectivamente. Se infiere de estos resultados que dicha empresa aún no ha empezado a fijarse en las consideraciones éticas específicas de estos componentes, lo cual representa una importante oportunidad de desarrollo para la misma. En contraste, Cía. Minera Antamina y Laboratorios Lansier obtuvieron puntajes sumamente altos en todos los componentes que conforman la dimensión Creación de valor compartido 2.0. Laboratorios Lansier obtuvo el máximo puntaje posible de 100.0% en el componente Innovación sostenible, mientras que Cía. Minera Antamina obtuvo el mismo puntaje (i.e., 100%) en los componentes Legitimidad social y Responsabilidad ecológica.

5.3.5 Resultados de la dimensión Interrelación con grupos de interés (D5)

La dimensión Interrelación con grupos de interés mide la interrelación existente entre la organización y los grupos de interés que la rodean, incluyendo instituciones públicas y entidades de carácter privado para que se promueva control social, transparencia, rendición de cuentas y participación constante entre todos. Esta dimensión la conforman dos componentes: (a) Gestión de grupos de interés y (b) Contribución a los objetivos de desarrollo sostenible. La Tabla 37 muestra los resultados del IIC para la dimensión Interrelación con grupos de interés para cada una de las empresas encuestadas, así como el nivel de progreso de acuerdo con el puntaje obtenido.

Tabla 37

Resultados de la Dimensión Interrelación con Grupos de Interés

| Empresa | IIC (%) | Nivel de progreso de integridad |
|-------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Cía. Minera Antamina | 96.5 | Mejor Práctica |
| SRK Consulting (Perú) | 66.0 | Progresivo |
| Laboratorios Lansier | 97.9 | Mejor Práctica |
| Minera Yanaquihua | 79.9 | Mejor Práctica |
| Compañía de servicios internacional | 23.6 | Reactivo |
| Compañía de servicios local 1 | 52.1 | Progresivo |
| Compañía de servicios local 2 | 60.4 | Progresivo |

Se desprende de la Tabla 37, que tres empresas alcanzaron el nivel de progreso “Mejor práctica” en esta dimensión. Se trata de Laboratorios Lansier, Cía. Minera Antamina y Minera Yanaquihua, con puntajes de 97.9%, 96.5% y 79.9%, respectivamente. En esa línea, SRK Consulting (Perú), Compañía de servicios local 1 y Compañía de servicios local 2 lograron puntajes de 66.0%, 60.4% y 52.1%, respectivamente, ubicándolas en el nivel de progreso “Progresivo”. La empresa que obtuvo el menor puntaje para esta dimensión es la compañía de servicios internacional, con un puntaje de 23.6%, que corresponde al nivel de progreso “Reactivo”.

En lo que se refiere a la dimensión Interrelación con los grupos de interés, se observa que la mayoría de las empresas obtuvieron puntajes menores en el componente Gestión de los grupos de interés respecto al componente Contribución a objetivos de desarrollo sostenible. Laboratorios Lansier es la única empresa que obtuvo el resultado inverso, con un puntaje de 97.2% en el componente Gestión de grupos de interés y un puntaje de 98.6% en el componente Contribución a objetivos de desarrollo sostenible. Por lo general, las empresas alcanzaron buenos resultados en el componente Gestión de grupos de interés, a excepción de la compañía de servicios internacional que obtuvo un puntaje significativamente menor al de las otras empresas en el componente indicado. Los puntajes del componente Contribución a los objetivos de desarrollo sostenible son los más dispares. Laboratorios Lansier, Cía. Minera Antamina y Minera Yanacocha alcanzaron puntajes altos que corresponden al nivel de progreso “Mejor práctica”, mientras que Compañía de servicios local 1, Compañía de servicios local 2 y la compañía de servicios internacional obtuvieron puntajes bajos, que las ubican en el nivel de progreso “Reactivo” para los dos primeros e “Inactivo” para la tercera empresa mencionada, con respecto al referido componente.

5.4 Análisis General de Resultados de Indicadores Individuales a Nivel de Componentes

A continuación, se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos en cada uno de los 14 cuestionarios respondidos por los ejecutivos de las organizaciones encuestadas. Cada cuestionario recoge en sus enunciados, indicadores individuales creados considerando los principales conceptos del constructo, bajo los cuales se diseñó la herramienta IIC.

Componente Liderazgo ético. Aunque la totalidad de encuestados mostraron un grado de acuerdo en que su condición de líderes de la organización los impulsa a asumir un rol de responsabilidad en la promoción de conductas éticas, como parte de las operaciones diarias de la organización, el 14.3% consideraron que las cuestiones de la integridad constituyen un asunto irrelevante para el negocio. En cuanto a la práctica activa de los principios éticos y el

cumplimiento, tan solo el 28.6% de las organizaciones se mostraron muy de acuerdo en incluir estos aspectos como parte de las metas de evaluación de desempeño para sus líderes. Solo el 43.0% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que los líderes de su organización sean considerados individuos inspiradores o modelos a seguir dentro y fuera de la misma. Asimismo, el 43.0% de los encuestados consideraron estar parcialmente de acuerdo en que sus líderes asumen su responsabilidad personal cuando no se alcanzan los resultados, metas ni objetivos planificados.

Componente Confianza. El 57.1% de los ejecutivos expresaron estar muy de acuerdo en que en los procesos de selección de su organización se priorizan las competencias, habilidades y experiencia de los candidatos, por encima de alguna afinidad con los mismos. Igualmente, la misma proporción de ejecutivos se mostraron muy en desacuerdo con el hecho de que los líderes no ofrecen suficiente acceso ni se muestren disponibles a atender o escuchar las necesidades de sus equipos. El 71.4% de los encuestados consideraron estar parcialmente en desacuerdo con la afirmación de que en sus equipos de trabajo haya evidencias de la existencia de algún tipo de favoritismo hacia alguno de los miembros de equipo por parte del líder. El 71.4% de los encuestados mostraron estar parcialmente de acuerdo en que, en su rol de líderes, brindan a sus equipos suficiente autonomía y no requieren supervisar en exceso el desempeño de estos, ni llegar a involucrarse en mínimos detalles. En similar proporción, los líderes consideraron que asignan responsabilidades a los miembros de su equipo, de acuerdo con las competencias y capacidades de cada integrante.

Respecto a la confianza en la información que se intercambia dentro y fuera de la organización, los resultados obtenidos muestran que cerca del 60.0% de los encuestados estuvieron de acuerdo con la afirmación de que los colaboradores de la organización generalmente verifican la información que reciben, consultando diferentes fuentes y confirmando su autenticidad para garantizar la confiabilidad de la comunicación. Sin

embargo, el 14.3% se mostraron muy en desacuerdo con dicha afirmación. Sobre la toma de decisiones, el 43.0% estuvieron de acuerdo en que solo son escuchadas o valoradas las opiniones de los líderes del más alto rango. Al menos el 28.6% consideraron que su organización no ha estado promoviendo la creación de espacios de comunicación con todos sus grupos de interés (e.g., cadena de valor, autoridades gubernamentales, ONG, comunidades, etc.), para conocer sus expectativas sobre esta. Sin embargo, el 71.5% estuvieron de acuerdo en que los líderes de la organización sí fomentan la creación de espacios para la reflexión y la autocrítica para aceptar errores que les permita corregir el rumbo de sus equipos.

El 28.6% de los encuestados manifestaron que más allá de sus accionistas y de su Directorio, su organización no promueve espacios periódicos de rendición de cuentas a otros grupos de interés para mostrar los resultados de su actividad económica y el estado de sus compromisos con dichos grupos. Finalmente, cerca del 43.0% consideraron que sus organizaciones no han adoptado aún herramientas como analítica de datos o tecnologías como *blockchain* (i.e., cadena de bloques) que les permitan garantizar la integridad y trazabilidad de la información de su actividad económica, en pro de fomentar mayor confianza para todos sus grupos de interés.

Componente Código de ética y formación. Respecto a la formación en ética, solo el 14.3% de los encuestados consideraron que su organización no provee suficiente entrenamiento en temas de ética y cumplimiento a todos sus colaboradores. El 57.1% afirmaron estar de acuerdo con que sus organizaciones brindan igual relevancia a la capacitación sobre temas técnicos o administrativos y a la formación en asuntos referidos a la ética, lo cual es consistente con el hecho que el 28.6% estuvieron de acuerdo con que la capacitación en ética y cumplimiento en sus organizaciones se lleva a cabo de manera breve y solo busca informar sobre políticas y el cumplimiento de requisitos legales. Respecto a la

eficacia de las capacitaciones en ética en las organizaciones, los participantes respondieron de manera diversa, destacando que el 28.6% consideraron que la forma de medir la eficacia está basada simplemente en el conteo de colaboradores que participaron en la capacitación.

En general, la totalidad de los encuestados reconocieron que sus organizaciones cuentan con un código de ética y de conducta, y con un reglamento asociado, de obligatorio cumplimiento, el cual es accesible y ha sido ampliamente difundido mediante talleres o reuniones para aclarar su contenido. Sin embargo, el 28.6% se mostraron indecisos respecto a que los líderes de la organización estimulen de manera clara y elocuente la necesidad de cumplir con dicho código de ética. Además, cerca del 43.0% consideraron que en sus organizaciones no se utilizan metodologías de enseñanza como talleres, mesas redondas, casos prácticos o lecciones aprendidas para capacitar a los colaboradores en temas de ética. Sin embargo, al menos el 57.0% manifestaron que la organización ejecuta acciones para identificar aquellos cargos que pudieran tener una mayor exposición y riesgos de conflictos de interés y dilemas éticos y, en ese sentido, les brinda un entrenamiento “a la medida” para que sepan actuar siguiendo los lineamientos de su código de ética y conducta.

Componente Recursos dedicados a la ética. El 28.6% de los encuestados manifestaron que sus organizaciones no cuentan con un área o departamento con la función promover la ética y el cumplimiento dentro de la empresa. Además, el 43.0% revelaron que dicha función ha sido delegada a departamentos como Gestión Humana, Responsabilidad Social o el área Jurídica de la organización. En la misma proporción, los encuestados indicaron estar de acuerdo en que su organización no cuenta con un presupuesto anual específico destinado al control y cumplimiento de la ética empresarial. Por su parte, más de la mitad de los encuestados se mostraron de acuerdo en que la ética empresarial es percibida solo como una “buena práctica”, sin llegar a ser considerada como una disciplina única que requiere conocimientos y competencias específicas.

Respecto al hecho que la organización haya designado a un colaborador como responsable de promover los temas de ética y cumplimiento, el 43.0% de los encuestados se mostraron indecisos sobre el enfoque proactivo y la frecuencia en que dicho colaborador interactúa con las distintas áreas de la organización para prevenir faltas a la ética y al cumplimiento. En igual proporción, los consultados manifestaron que el colaborador designado para promover los temas de ética y cumplimiento en la organización no es un profesional con alto perfil ejecutivo ni ostenta una jerarquía de cargo de nivel gerencial. Para cerca del 50.0% de los encuestados, el colaborador a cargo de la ética y el cumplimiento en la organización no es el líder a quien los colaboradores acuden cuando enfrentan dilemas éticos. El 57.2% consideraron que dicho colaborador participa con imparcialidad en las decisiones estratégicas que la organización enfrenta.

Componente Conflictos de interés. Para el 43.0% de los consultados, los líderes de la organización pudieran estar sesgados por la creencia de que están suficientemente capacitados para tomar decisiones correctas al momento de enfrentar situaciones de conflictos de interés. Es así como, el 57.1% manifestaron que la organización cuenta con procedimientos para prevenir conflictos de interés, confiando en que cuando estos se presentan, pueden llegar a ser resueltos siguiendo tales procedimientos. El 71.4% consideraron que en sus organizaciones se les exige a los colaboradores y directivos informar de manera anticipada y mediante el diligenciamiento de un formulario, sobre la potencialidad de conflictos de interés, reales, potenciales o aparentes en los que puedan verse involucrados y de reportar en este sentido cualquier nueva situación que pueda surgir en ejercicio de sus funciones. En la misma proporción, afirmaron que sus organizaciones cuentan con políticas y procedimientos referidos a obsequios, atenciones, invitaciones, gastos y favores entre los colaboradores y los socios comerciales de la empresa. Cerca del 86.0% consideraron que sus organizaciones cuentan con políticas sobre empleo o actividades laborales externas, compromiso político, préstamos a directivos y gerentes, así como el empleo para familiares y

otros individuos con vínculos amicales con los colaboradores. Adicionalmente, para el 57.2%, sus organizaciones disponen de acciones orientadas a reducir el favoritismo respecto a promociones o ascensos, pago de bonos, gestión de desempeño y contratación.

El 43.0% de los encuestados se mostraron de acuerdo en que sus organizaciones mantienen registros documentados referidos a situaciones de conflicto de interés que hayan sido evidenciadas en su ejercicio empresarial. Además, el 57.1% consideraron que sus organizaciones realizan una monitorización permanente orientada a los riesgos de conflicto de interés como parte de su estrategia para prevenir y combatir la corrupción. El 57.2% afirmaron que sus organizaciones cuentan con procedimientos que les permitan revisar o incluso cancelar una decisión tomada, que pudo verse comprometida por una situación de conflicto de interés no detectada a tiempo. Finalmente, como mejores prácticas, cerca del 43.0% reconocieron que a sus directores y ejecutivos les exigen declarar con carácter confidencial, sus activos, pasivos y actividades externas, como una medida de transparencia. Además, alrededor del 57.0% afirmaron que sus directorios o juntas directivas realizan una evaluación periódica respecto a la eficiencia y eficacia de los procedimientos para la identificación, control y prevención de situaciones de conflicto de interés reales, potenciales o aparentes en el ejercicio empresarial.

Componente Propósito de la organización. Para el 28.6% de los encuestados, el propósito de la organización se encuentra bien definido en sus políticas o declaraciones. Sin embargo, consideraron que dicho propósito solo se refiere al cumplimiento de la legislación, de los reglamentos y normas internas de la organización. En ese sentido, el 85.7% afirmaron que la organización y sus líderes reconocen que la conducta legal y la conducta ética se encuentran relacionadas, pero que no necesariamente son idénticas. Es así como, en la misma proporción, las organizaciones reconocen que, para llegar a ser verdaderamente íntegras, se debe ir más allá del mero cumplimiento de normas, códigos o reglamentos establecidos.

Para la totalidad de los encuestados, la organización y sus líderes comprenden la conexión existente entre valores, desempeño, propósito, visión y éxito. Además, reconocieron que el propósito, la visión y la misión se consideran como requisitos para la formulación de los objetivos que permitan medir el desempeño tanto de la organización, como de sus colaboradores. El 71.4% manifestaron que sus organizaciones reconocen que tanto sus reglamentos, códigos internos y normativas, así como la legislación y regulación de sus sectores económicos en general pueden presentar vacíos o brechas que potencialmente generen desequilibrios, los cuales no deberían ser aprovechados por las empresas para sacar ventajas comerciales, económicas o de cualquier índole. En ese sentido, los encuestados afirmaron que las organizaciones actúan con iniciativa cuando detectan vacíos en sus marcos legales y reglamentos y que de manera proactiva y de forma colaborativa se comunican con las instancias correspondientes para trabajar juntos en encontrar soluciones a tales brechas y así proteger el mercado.

Componente Comunicación ética. El 71.4% de los encuestados afirmaron que en sus organizaciones se realiza la difusión ocasional de recordatorios respecto a políticas relacionadas con temas como la ética, el cumplimiento legal, así como de asuntos más sensibles como la inclusión, la diversidad o equidad de género y de oportunidades. Aunque el 85.7% afirmaron que la estrategia de comunicación en sus organizaciones considera la difusión periódica de iniciativas relacionadas con la ética, la inclusión, la diversidad, la equidad de género y de oportunidades, solamente el 28.6% se mostraron de acuerdo respecto a que sus organizaciones promuevan canales de comunicación para que los trabajadores debatan entre sí o intercambien sus opiniones respecto a estos temas.

La totalidad de los consultados consideraron que sus líderes emplean de manera prudente los medios de comunicación masivos, así como herramientas digitales y redes sociales, buscando preservar la reputación de sus empresas. Asimismo, manifestaron que existe información disponible y accesible para todos los niveles de la organización, tanto en

medios digitales como impresos, sobre la importancia de practicar la ética y la integridad en todas las actividades empresariales, así como de vivir una cultura de inclusión, diversidad, equidad de género y de oportunidades. Sin embargo, el 28.6% se mostraron en desacuerdo respecto a que los colaboradores de sus organizaciones reciban orientación respecto el uso adecuado de redes sociales, en la que se mantenga una clara distinción entre su presencia virtual en redes y su función en la compañía.

El 71.5% de los encuestados afirmaron que sí se fomentan con frecuencia diversas campañas de comunicación digitales en sitios web, redes sociales, podcast, *mailing*, blogs o incluso en medios impresos, orientadas a difundir ejemplos de mejores prácticas y reportes relacionados con la ética, la responsabilidad social y ecológica, la filosofía de inclusión, apoyo a la diversidad y equidad de género y de oportunidades en la cultura organizacional, las cuales se comparten inclusive con los diferentes grupos de interés. El 85.7% consideraron que sus organizaciones cuentan con espacios como un sitio web interactivo y accesible, que brinda enlaces y material de apoyo respecto a ejemplos y casos relacionados con temas de ética, integridad, cumplimiento, inclusión, apoyo a la diversidad, equidad de género y de oportunidades a disposición no solo de los colaboradores, sino de sus grupos de interés.

Componente Disciplina y recompensas. Cerca del 30.0% de los encuestados consideraron que en sus organizaciones no existe un sistema específico que permita reconocer acciones éticas o la toma de medidas disciplinarias a raíz de comportamientos poco éticos. Sin embargo, el 71.4% reconocieron que en sus organizaciones sí cuentan con políticas explícitas para sancionar infracciones por faltas a la ética, a la integridad o al cumplimiento. El 85.7% afirmaron que sus organizaciones adoptan procedimientos formales que brindan a los colaboradores la oportunidad de ser advertidos y escuchados ante una queja. En ese sentido, se observó que todos los consultados consideraron que sus organizaciones son imparciales y equánimes en su administración interna de justicia y que sus líderes, antes de tomar medidas correctivas, realizan prudentemente consultas con las áreas de

Gestión Humana, Legal, y/o Cumplimiento, para garantizar la aplicación coherente y justa de las políticas de ética e integridad, así como del reglamento de trabajo vigente.

Más del 85.0% de los consultados manifestaron que sus organizaciones no temen tomar las medidas correctivas que correspondan contra sus líderes, incluso a pesar de su alto desempeño, si es que se evidencian actuaciones que falten a la ética y la integridad. Por su parte, para cerca del 57.0%, la conducta ética es considerada como uno de los elementos críticos para otorgar promociones o ascensos en todos los niveles de la empresa, así como para la compensación a través de bonificaciones y recompensas por el desempeño de sus colaboradores.

Componente Denuncias e investigaciones. De manera unánime, los encuestados afirmaron que cuentan con canales independientes y confidenciales para que los colaboradores y terceros puedan denunciar conductas o actos indebidos. En ese sentido, ellos calificaron el acto de informar como útil y confían en que la organización no otorgaría impunidad a los colaboradores involucrados en las denuncias o a quienes se les compruebe que faltaron a la ética. El 71.5% esperarían que los colaboradores puedan dialogar con sus supervisores directos sobre comportamientos poco éticos o malas conductas, independientemente de si estos supervisores se encuentren involucrados en el asunto denunciado. En la misma proporción los encuestados afirmaron que se implementan las acciones disciplinarias que correspondan, sin importar el rango, estatus, jerarquía o posición de quien haya cometido actos que falten a la ética y la conducta. Al menos el 43.0% de los encuestados se mostraron en desacuerdo respecto a que sus organizaciones cuenten con una política en la cual sus colaboradores sigan y agoten su cadena de mando cuando desean presentar una queja o denuncia sobre comportamientos que falten a la ética o a la conducta en el lugar de trabajo.

El 71.5% de los encuestados afirmaron que al menos una vez al año se presentan reportes a la junta directiva o directorio, describiendo los tipos de asunto que han sido

informados al canal de denuncias, así como los resultados de su investigación y decisiones. El 28.6% consideraron que los colaboradores encargados de llevar a cabo las investigaciones por denuncias sobre faltas a la ética y la conducta no se abstendrían de participar en este tipo de investigaciones a pesar de que enfrenten un potencial conflicto de interés que pueda poner en riesgo la objetividad y validez de la investigación. El 43.0% se mostraron indecisos respecto a la afirmación de que los denunciante y los sujetos objetos de denuncia reciban protección tanto de tipo sustantiva como procesal. Sin embargo, la totalidad de los encuestados consideraron que los denunciante, así como sus testigos pueden optar por permanecer en el anonimato si así lo desean.

Componente Innovación sostenible. El 28.6% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que sus organizaciones carecen de una estrategia de innovación clara ni saben reconocer lo que implica la innovación para la empresa. Además, en esa misma proporción estuvieron de acuerdo con que sus organizaciones no cuentan con un grupo de trabajo dedicado exclusivamente a liderar los procesos de innovación ni a promover esa estrategia como parte del propósito empresarial. No obstante, el 85.7% afirmaron que los líderes de sus organizaciones consideran a la innovación como un proceso crítico para los negocios, que debe ser planificado, gestionado y medido periódicamente y que, a la vez, constituye un elemento necesario para la competitividad empresarial.

El 43.0% de los consultados manifestaron que en sus organizaciones no existen procesos formativos continuos en materia de innovación y, además, reconocieron que en sus organizaciones aún no se logra implementar tecnología avanzada para potenciar sus procesos. Cerca del 57.0% reconocieron que la innovación representa uno de los criterios empleados para la evaluación y la compensación de los ejecutivos de la organización, fomentando incluso transformaciones en el modelo de negocio que generen valor financiero y no financiero. Por último, el 57.2% afirmaron que sus organizaciones forman parte de redes o clústeres para la innovación y la transferencia de conocimiento, contribuyendo además al progreso de su entorno.

Componente Legitimidad social. Cerca del 30.0% de los encuestados consideraron que la organización prioriza obtener ganancias económicas a toda costa y por encima de la creación de bienestar social para sus colaboradores. Respecto a los asuntos relacionados con acoso y discriminación en todas sus modalidades, en general los consultados consideraron que sus organizaciones cuentan con canales y procesos exclusivos para recabar evidencias, investigar y tomar las medidas disciplinarias correspondientes. Alrededor del 43.0% de los consultados se mostraron indecisos respecto a su grado de acuerdo sobre la promoción que realizan sus organizaciones de espacios para compartir cifras y estadísticas para sensibilizar a los colaboradores respecto a temas de acoso y todas las formas de discriminación en el lugar de trabajo. Cerca de la mitad de los encuestados mostraron su desacuerdo respecto a que sus organizaciones valoren las competencias, habilidades y trayectoria de los colaboradores como requisito válido para acceder a determinados cargos a pesar de no contar con un título profesional que lo avale académicamente y con beneficios similares a los de un titulado. El 57.2% manifestaron que sus organizaciones cuentan con programas de beneficios dirigidos a las familias de los colaboradores en materia de acceso a educación de calidad, crédito para primera vivienda, servicios de salud, entre otros.

En general, todos los encuestados consideraron su grado de acuerdo respecto a que, en sus organizaciones, tanto mujeres como hombres tienen los mismos beneficios salariales para los mismos niveles de cargo y responsabilidad. Cerca del 60.0% indicaron que sus organizaciones brindan programas de desarrollo, entrenamiento y talleres dirigidos a personal no calificado y a pequeños emprendimientos locales para que se formalicen y brinden servicios a la organización y a la sociedad. Además, el 71.5% afirmaron que sus organizaciones brindan apoyo a comunidades con temas asociados a la prevención de enfermedades (e.g., brigadas de salud, vacunación, planificación familiar, educación sexual, nutrición, etc.). Finalmente, cerca el 57.2% de los encuestados confirmaron que sus organizaciones trabajan de forma colaborativa con entidades locales, ONG, comunidades,

entre otros actores de su cadena de valor en búsqueda de la equidad y el bienestar social dentro de sus zonas de operación. En la misma proporción, los encuestados consideraron que sus organizaciones participan en proyectos de soporte a la comunidad de alto impacto (e.g., obras civiles como acueductos, alcantarillados, escuelas, hospitales) a través de mecanismos como obras por impuestos u otros, contribuyendo al cierre de las principales brechas sociales de su entorno.

Componente Responsabilidad ecológica. Para el 28.6% de los encuestados, sus organizaciones desconocen la problemática mundial del cambio climático y, por consiguiente, no promueven acciones encaminadas a tratar aspectos ecológicos tales como la reducción de emisiones a la atmósfera, el uso racional y eficiente de agua y energía, la reducción de la generación de residuos sólidos, el reciclaje y el reúso en sus operaciones. En la misma proporción los consultados reconocieron que en sus organizaciones no se realizan los suficientes esfuerzos para sensibilizar a sus colaboradores y grupos de interés en los citados aspectos ecológicos. Más del 70.0% afirmaron contar con recursos (i.e., humanos, logísticos y económicos) que les permiten alcanzar las metas y objetivos ecológicos trazados. En la misma proporción también afirmaron que han establecidos metas específicas y retadoras frente a sus aspectos e impactos ecológicos que incluyen temas como la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), reducción y uso eficiente del agua y la energía, así como la disminución en la generación de residuos sólidos. En línea con lo anterior, más del 70.0% aseguraron que sus organizaciones cuentan con sistemas de gestión certificados bajo la norma ISO 14002:2015 o su equivalente en todos sus procesos. El 43.0% reconocieron que en sus organizaciones no se están fomentando iniciativas como el trabajo remoto, políticas de “cero papel”, el uso de vehículos con bajas emisiones a la atmósfera, entre otras, como parte de su política para el cuidado del medioambiente.

El 43.0% de los encuestados se mostraron indecisos respecto a que en sus organizaciones se ejecuten procesos participativos con sus grupos de interés para realizar

monitorización de aspectos ambientales de manera conjunta. La misma proporción manifestaron su indecisión en cuanto a que en sus organizaciones cuenten con procesos de innovación que les permitan evaluar periódicamente metodologías, equipos y tecnologías más eficientes respecto al consumo de recursos y al uso de materiales para optimizar sus operaciones y reducir la generación de residuos. Cerca del 60.0% a su vez indicaron que sus organizaciones priorizan la contratación de proveedores que utilicen técnicas, metodologías, procesos, materiales y/o tecnologías basadas en los principios de la economía circular, que cuiden el medioambiente y que busquen la mayor eficiencia energética y de recursos en toda la cadena de valor.

Más del 70.0% de los encuestados afirmaron que sus organizaciones han tomado plena consciencia sobre los límites ecológicos del planeta y con ello han empezado a incorporar cambios en su modelo de negocio, orientados no solo a detener la contaminación del medioambiente sino incluso a ejecutar acciones para contribuir con su restauración. El 28.6% consideraron que sus ejecutivos de más alto nivel y sus directorios no realizan un control y seguimiento periódico al desempeño de la compañía frente a las metas establecidas en sus planes de acción acerca del cambio climático. Por último, solo el 43.0% manifestaron que sus organizaciones se encuentran vinculadas a iniciativas como el programa de inversión responsable (PIR), el sistema B (i.e., sociedades de beneficio e interés colectivo [BIC]), Nexos+1 u otras iniciativas similares, que se caracterizan por tener un propósito de beneficio social y ambiental adicionado a su actividad económica.

Componente Gestión de grupos de interés. El 14.3% de los consultados consideraron que en su organización los únicos grupos de interés que tienen verdadera relevancia son sus accionistas y sus clientes. En el mismo porcentaje, afirmaron que su organización no cuenta con un registro de proveedores que le permita garantizar que su cadena de valor cumple con requisitos legales, fiscales y regulatorios orientados a la formalidad laboral, ni con canales de atención que permitan a sus clientes, proveedores, autoridades locales y a la ciudadanía en

general, poder expresar sus peticiones, quejas o reclamos a los servicios brindados por la empresa. Más del 70.0% reconocieron que son conscientes que su sostenibilidad se pone en riesgo si es que las comunidades en las que funcionan sus operaciones se encuentran en su contra y que por ello resulta prioritario reconocerlas dentro de sus grupos de interés.

La totalidad de los encuestados consideraron que sus organizaciones ofrecen salarios competitivos y beneficios a sus colaboradores y que contratan a sus proveedores bajo condiciones de mercado justas y que promueven la competencia. Asimismo, en la misma proporción, los consultados rechazaron cualquier práctica que perjudique a sus clientes y a la comunidad (e.g., usura, concertación de precios, etc.). Frente a la afirmación sobre si la organización diseña productos que sean buenos para el mercado y generen beneficios sociales, el 43.0% se mostraron indecisos. Más del 85.0% afirmaron que sus organizaciones procuran poner en el centro de sus prioridades las necesidades y problemáticas de todos sus grupos de interés, entendiendo que en la medida que se suplan esas necesidades y se solucionen sus problemáticas, se estará cumpliendo con el propósito de generar prosperidad y desarrollo. En la misma proporción, los consultados consideraron que la creación de valor compartido resulta ser parte integral de la estrategia de la organización y de la maximización de utilidades.

Componente Contribución a objetivos de desarrollo sostenible. Para cerca del 60.0% de los encuestados, la existencia de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas resultaron desconocidas por sus líderes. En ese sentido, para cerca del 30.0%, el cumplimiento de los ODS son únicamente responsabilidad de los gobiernos de cada país y no tienen mucho que ver con sus operaciones. Cerca del 43.0% afirmaron que en sus organizaciones se presentan a sus accionistas y colaboradores reportes de toda índole alusivos a temas contables, financieros, administrativos, legales, comerciales y de operaciones, sin considerar en ellos aspectos relacionados con el desarrollo sostenible.

Solo el 57.2% de los encuestados reconocieron que su aporte a los ODS constituye una oportunidad estratégica de crecimiento e innovación en sus operaciones y constituyen una ruta para alcanzar ventajas competitivas dentro de su sector económico o industria. En ese sentido, solo el 43.0% manifestaron que sus organizaciones han logrado identificar y analizar los ODS específicos y sus respectivas metas que son relevantes para sus operaciones. En igual proporción, indicaron que las empresas realizaron capacitaciones internas para instruir a sus colaboradores sobre los ODS y la estrategia de la empresa para contribuir a su cumplimiento. El 43.0% reconocieron que sus informes de desarrollo sostenible no incluyen métricas de los ODS, ni han desarrollado indicadores de resultados para medir sus contribuciones para alcanzarlos. Por último, solo el 28.6% afirmaron que sus organizaciones han sido nominadas o se han postulado por sus mejores prácticas a ser parte de algún índice de sostenibilidad con reconocimiento global tales como Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Carbon Disclosure Project (CDP), FTSE4 Good Global Index, Great Place to Work, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) o similares.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

El Índice de la Integridad Corporativa (IIC) constituye una herramienta valiosa que ha pasado por un proceso de evaluación para garantizar su validez. A través de las cinco dimensiones que conforman la herramienta, esta permite diagnosticar la integridad corporativa de diferentes organizaciones. A continuación, se detallan las conclusiones generales y específicas obtenidas en la presente investigación.

6.1.1 Conclusiones generales

1. La revisión de la literatura ha permitido resaltar que, pese a que la integridad corporativa es comúnmente percibida como un componente clave de las organizaciones en la lucha contra la corrupción, no existe una definición comúnmente aceptada del concepto. La falta de consenso en torno a la definición de integridad corporativa ha conllevado al desarrollo aislado de numerosas herramientas para medir determinados aspectos de la integridad corporativa. No obstante, entre todas las herramientas exploradas en la literatura, no se logró identificar una que consolide todas las dimensiones abordadas en la presente investigación en un solo indicador con un enfoque holístico y asociativo, para su diagnóstico en las organizaciones.
2. A través de la elaboración del estado de arte, se construyó una definición de integridad corporativa y se determinaron cinco dimensiones que pretenden explicar su alcance y profundidad: (a) Liderazgo, (b) Entrenamiento ético, (c) Cultura organizacional, (d) Creación de valor compartido 2.0 e (e) Interrelación con grupos de interés.
3. Se establecieron componentes para cada dimensión, siendo en total 14, los cuales permiten comprender de una mejor manera las dimensiones puesto que, incorporan relevancia, solvencia y actualidad al concepto de integridad corporativa y por ende a su herramienta IIC asociada. En total se desarrollaron 250 enunciados de autoevaluación, distribuidos en 14 cuestionarios (uno por cada componente). En síntesis, cada enunciado

representa un indicador, los cuales se agrupan en componentes, y éstos a su vez conforman las dimensiones y tales dimensiones en el IIC.

4. La herramienta fue validada por juicio de expertos, obteniendo un coeficiente de validez de contenido (CVC) de 0.90 para la totalidad de los componentes, con lo cual se considera que el contenido de la herramienta es válido tanto de manera general como de manera específica en cada uno de sus componentes.
5. De acuerdo con el juicio de los expertos consultados, en la etapa de validación se identificó la necesidad de realizar ajustes de forma en múltiples enunciados y cambios específicos respecto a la denominación inicial de algunos componentes del constructo para brindar mayor claridad sobre su alcance. Dentro de los cambios realizados a los componentes se destacan los siguientes: (a) propósito de la organización, (b) innovación sostenible, y (c) contribución a objetivos de desarrollo sostenible.
6. La herramienta IIC se aplicó a un grupo de empresas del sector privado, en donde obtuvo un índice de confiabilidad de 0.99 (i.e., alfa de Cronbach), otorgando mayor robustez a la herramienta y fiabilidad a la investigación.
7. De la presente investigación queda claro que es a través de la práctica de la integridad y la ética que las organizaciones, tanto del sector público como del privado, tienen la oportunidad de acometer acciones genuinas que permitan recobrar la confianza para renovar su contrato con la sociedad.
8. En los entornos actuales de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por su sigla en inglés), aparece la innovación sostenible como un elemento fundamental en las organizaciones para la creación de valor financiero y no financiero. A través de ella, las organizaciones deben incorporar nuevas tecnologías que les permitan ser más eficientes y emprender acciones que incluso impliquen replantear su modelo de negocio, para enfrentar las problemáticas como el cambio climático, derivado de producir superando límites ecológicos del planeta, ciberataques, fenómenos de polarización y

manipulación de la información, en aras de fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad.

6.1.2 Conclusiones específicas

1. En cuanto a las organizaciones evaluadas, Cía. Minera Antamina y Laboratorios Lansier son las que obtuvieron mayor puntaje de IIC. Se puede inferir que fue debido a: (a) la inversión que realizan en fomentar la innovación ecológica, (b) el apoyo en proyectos de alto impacto a las comunidades y (c) su contribución a los objetivos de desarrollo sostenible.
2. Si bien las empresas encuestadas pertenecen a diferentes sectores, se evidencia un patrón: las que obtuvieron mejores puntajes en el IIC son coincidentemente líderes en sus respectivos mercados.
3. Según las encuestas efectuadas, todavía existe un porcentaje no menor (14.6%) de ejecutivos que consideran que la integridad corporativa no es un asunto relevante para el negocio. En ese sentido, solo el 28.6% están muy de acuerdo con incluir aspectos relacionados a principios éticos y cumplimiento como parte de las metas de desempeño.
4. Más del 60% de los encuestados desconocen la existencia de los ODS y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Ello está relacionado a que cerca del 30% creen que el cumplimiento de los ODS debe ser responsabilidad exclusiva de los gobiernos.

6.2 Recomendaciones

El presente trabajo de investigación motiva a que se profundice en este estudio, con el objetivo de mejorar y adaptar la herramienta a la realidad de cada país. Por ello, se proponen las siguientes recomendaciones.

6.2.1 Recomendaciones generales

1. Teniendo en cuenta la afectación a la legitimidad social de organizaciones públicas y privadas, derivadas de diferentes fenómenos como la corrupción, el aumento de las

brechas de desigualdad, se recomienda la aplicación inmediata de la herramienta Índice de Integridad Corporativa – IIC derivada de la presente investigación.

2. Los resultados obtenidos en la aplicación del IIC en las organizaciones deben ser analizados internamente por sus líderes, para identificar aquellos componentes más débiles y asimismo indagar sobre las posibles causas de los resultados que les permita formular planes de acción específicos para gestionar las brechas encontradas.
3. En la medida que se aplique el IIC en diferentes organizaciones, se recomienda que los resultados se puedan compartir, de tal manera que tales resultados puedan ser analizados para evaluar la pertinencia de asignar pesos específicos a los componentes que conforman el IIC, respecto al sector económico al que pertenecen o incluso al tamaño de la organización.
4. Las organizaciones con su ejercicio económico generan expectativas en su entorno y por ello deben validar con frecuencia sus grupos de interés, más allá de sus accionistas, clientes y cadena de valor. En ese sentido, resulta prioritario crear espacios de comunicación con todos los grupos de interés, para conocer sus necesidades y así, poder abordarlas en el marco del propósito de la organización.
5. La forma cómo se mide el desempeño de las organizaciones debe ser reevaluado. Es prioritario promover un nuevo sistema que no solo mida el crecimiento y el éxito empresarial en función de indicadores financieros como el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA, por sus siglas en inglés) o el nivel de ventas, sino que además tenga en cuenta su impacto en el cierre de brechas sociales y contribución a iniciativas tan relevantes como los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas u otras con similar alcance.
6. Fomentar periódicamente el entrenamiento en temas de ética e integridad corporativa debe constituir un efectivo “antídoto” contra la corrupción, que permita hacer frente a los

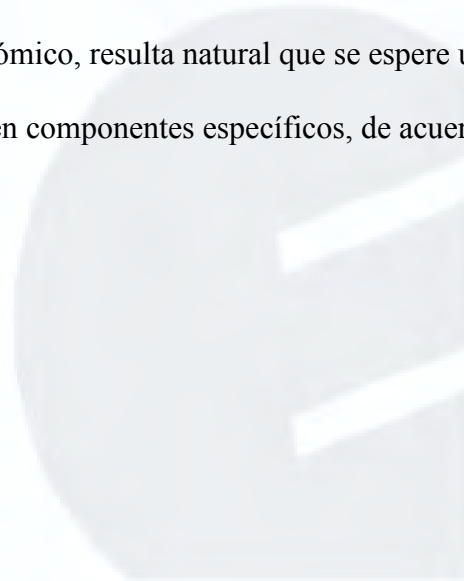
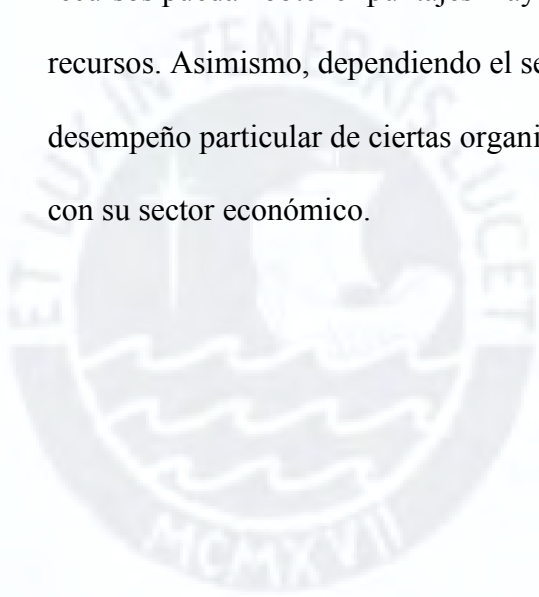
diferentes dilemas éticos y conflictos de interés potenciales y aparentes que se puedan materializar en los entornos empresariales. Por ello, los líderes de las organizaciones no solo deben contribuir con su buen ejemplo de conducta sino, además, gestionar los recursos necesarios para desarrollar programas de capacitación que cobijen incluso a sus grupos de interés.

7. La puesta en práctica de la integridad corporativa como valor intrínseco de una organización implica un trabajo constante para que en su cultura organizacional se actúe bajo un marco ético, pero con *syndéresis*, es decir, que no basta solo con actuar en cumplimiento de los códigos, reglamentos, regulaciones y leyes vigentes para evitar sanciones, sino que implica además, el compromiso de todos sus miembros para actuar proactivamente y estar un paso adelante, evitando a toda costa sacar ventaja de los vacíos normativos.
8. Los programas de cumplimiento en las organizaciones no deben ser considerados como una meta; más bien deben ser tratados como el punto de partida para poder consolidar una cultura organizacional de integridad corporativa.
9. A partir del análisis de los resultados derivados de la autoevaluación (i.e., aplicación de la herramienta IIC), se recomienda que cada empresa pueda realizar los ajustes necesarios en sus planes estratégicos y sistemas de gestión y cumplimiento, puesto que al mejorar su IIC, también mejora integralmente la organización, y para ello, se deben considerar aquellos componentes e indicadores en donde obtuvieron los valores más bajos para su respectiva gestión.
10. Se debe fomentar la contribución de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Más aún, se debe incidir en la importancia que tienen para la sostenibilidad de las organizaciones y los beneficios a largo plazo que puedan generar para todos los grupos de interés.

6.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

1. Reevaluar la cantidad de enunciados planteados en los cuestionarios de cada componente, evitando perder calidad y procurando mantener un alto nivel de exigencia para alcanzar el nivel de mejor práctica de la integridad corporativa.
2. Definir una muestra representativa de líderes encuestados por cada organización, así como, establecer el perfil de los profesionales a quienes estará destinada la aplicación de las encuestas para determinar el IIC.
3. Evaluar la conveniencia de realizar mediciones de la integridad corporativa por sectores empresariales, con la finalidad de promover una sana competencia entre ellos.
4. Crear una sociedad o agremiación que reúna y convoque profesionales interesados en la práctica de la integridad corporativa en un espacio de debate para realizar aportes orientados a fortalecer la herramienta propuesta en este trabajo de investigación, promoviendo su estandarización en las organizaciones para auto diagnosticar periódicamente su IIC. Dicha sociedad, a su vez, podría brindar asesoría y capacitación a las organizaciones para que incorporen la integridad corporativa como valor intrínseco de su cultura organizacional.
5. Buscar que las principales empresas de la región adopten esta metodología para medir la integridad corporativa como una herramienta de gestión con la finalidad de que otras empresas sigan los mismos pasos.
6. Dado los entornos actuales de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por su sigla en inglés), se recomienda realizar revisiones periódicas que permitan implementar ajustes a los enunciados, a componentes e incluso dimensiones de la herramienta, considerando el análisis de datos y la retroalimentación obtenidas durante la aplicación del IIC en un mayor número de organizaciones.

7. Se recomienda que las organizaciones que decidan implementar la herramienta IIC, estén abiertas a compartir sus resultados con fines exclusivos de análisis y comparación para una mejora continua de la herramienta.
8. A pesar de que la implementación de la integridad como valor intrínseco en las organizaciones, no distingue sectores ni tamaños, se recomienda evaluar la conveniencia de ajustar algunos de los enunciados en cada componente del IIC, de acuerdo con el tamaño de la organización y/o su sector económico. Es natural que empresas con mayores recursos puedan obtener puntajes mayores, comparado con organizaciones con menores recursos. Asimismo, dependiendo el sector económico, resulta natural que se espere un desempeño particular de ciertas organizaciones en componentes específicos, de acuerdo con su sector económico.



Referencias

- Alcaraz, M., Pumpido, C. C., Asencio, J. M., Gómez, A., Quijano, J., San Martín, C. E. & Ugaz, J. C. (2007). *El estado de derecho frente a la corrupción urbanística*. Madrid, España: La Ley.
- Alliance for Integrity. (2017). *No excuses! Rebatir las 10 excusas más frecuentes por conductas corruptas: Guía de bolsillo para profesionales de los negocios*. Sao Paulo, Brasil: Autor.
- Alliance for Integrity. (2020). *Matriz programas de ética empresarial-derecho comparado*. Sao Paulo, Brasil: Autor.
- Argandoña, A. (2004). *Conflicto de intereses: El punto de vista ético (Documento de investigación No 552)*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Audi, R. & Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity [Las muchas caras de la integridad]. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 3-21.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership [Desarrollo de liderazgo auténtico: Llegando a la raíz de las formas positivas de liderazgo]. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. Doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors [Desbloqueando la máscara: Una mirada al proceso por el cual los líderes auténticos impactan las actitudes y comportamientos de los seguidores]. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. Doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Badaracco, J. L. (1997). *Defining moments: When managers must choose between right and right* [Definiendo momentos: Cuando los gerentes deben elegir entre lo correcto y lo correcto]. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Balbinotti, M. A. A. (2004). Estou testando o que imagino estar?: Reflexoes acerca da validade dos testes psicológicos [¿Estoy probando lo que imagino que soy?: Reflexiones sobre la validez de las pruebas psicológicas]. En C. E. Vaz & R. L. Graff (Eds.), *Técnicas proyectivas: Productividad de la investigación* (pp. 6-22). Sao Paulo, Brasil: Casa do Psicólogo.
- Bandura, R. & Martin, C. (2006). *A survey of composite indices measuring country performance: 2006 update* (Working paper) [Una encuesta de índices compuestos que miden el desempeño de los países: Actualización de 2006]. Nueva York, NY: United Nations Development Programme.
- Bartunek, J. M. (2002). Corporate scandals: How should Academy of Management member respond? [Escándalos corporativos: ¿Cómo deben responder los miembros de la Academy of Management?]. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 138. Doi: 10.5465/ame.2002.8540386
- Bas, M. (2014). *Estrategias metodológicas para la construcción de indicadores compuestos en la gestión universitaria*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Battista, G., Minà, A. & Massimo, P. (2013). The hubris hypothesis of corporate social irresponsibility: Evidence from the Parmalat case [La hipótesis de la arrogancia de la irresponsabilidad social empresarial: Evidencia del caso Parmalat]. En W. Amann & A. Stachowicz (Eds.), *Humanism in business series: Vol. 5. Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management* (pp. 576-601). Londres, Reino Unido: Palgrave-MacMillan. doi: 10.1057/9781137280350_29
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity [Liderazgo y las tres caras de la integridad]. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 414-426. Doi: 10.1016/j.leaqua.2013.01.005

- Baur, D. G. (2008). *Corporate integrity* [Integridad corporativa]. doi: 10.2139/ssrn.1259947
- Becker, G. (2009). Integrity as moral ideal and business benchmark [La integridad como ideal moral y referencia empresarial]. *Journal of International Business Ethics*, 2(2), 70-84.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness [Integridad en las organizaciones: Más allá de la honestidad y la conciencia]. *The Academy of Management Review*, 23(1), 154-161. Doi: 10.2307/259104
- Bigelow, J. & Pargetter, R. (2007). Integrity and autonomy [Integridad y autonomía]. *American Philosophical Quarterly*, 44(1), 39-49.
- Boardman, C. & Klum, V. (2001). Building organizational integrity [Construyendo integridad organizacional]. En P. Larmour & N. Wolanin (Eds.), *Corruption and anti-corruption* (pp. 82-96). Canberra, Australia: Asia-Pacific Press.
- Bosch, M. & Cavallotti, R. (2016). ¿Es posible una definición de integridad corporativa en el ámbito de la ética empresarial? *Empresa y Humanismo*, 19(2), 51-68. Doi: 10.15581/015.XIX.2.51-68
- Braungart, M. & McDonough, W. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things* [De la cuna a la cuna: Rehaciendo la forma en que hacemos las cosas]. Nueva York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Brenkert, G. G. (2004). The need for corporate integrity [La necesidad de la integridad corporativa]. En G. G. Brenkert (Ed.), *Corporate integrity and accountability* (pp. 1-10). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing [Liderazgo ético: Una perspectiva de aprendizaje social para el desarrollo y la prueba de constructos]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. Doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002

- Brown, M. T. (2005). *Corporate integrity: Rethinking organizational ethics and leadership* [Integridad corporativa: Repensando la ética y el liderazgo organizacional]. Nueva York, NY: Cambridge University Press.
- Brown, M. T. (2006). Corporate integrity and public interest: A relational approach to business ethics and leadership [Integridad corporativa e interés público: Un enfoque relacional de la ética y el liderazgo empresarial]. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 11-18. Doi: 10.1007/s10551-006-9050-4
- Byrd, R. E. (1992). Corporate integrity: Paradise lost and regained [Integridad corporativa: El paraíso perdido y recuperado]. *Business Horizons*, 35(2), 71-76. Doi: 10.1016/S0007-6813(05)80200-9
- Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, Pacto Mundial de las Naciones Unidas & La Iniciativa de Asociación contra la Corrupción del Foro Económico Mundial. (2008). *Clean business is good business: The business case against corruption* [Los negocios limpios son buenos negocios: El caso comercial contra la corrupción]. Recuperado de https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2Fclean_business_is_good_business.pdf
- Capital Institute. (s.f.). *8 principles of a regenerative economy* [8 principios de una economía regenerativa]. Recuperado de <https://capitalinstitute.org/8-principles-regenerative-economy/>
- Carot, J. M., Henríquez, P., Haug, G., Mora, J. G., Ristoff, D., Vidal, J., Vila, L. & González, E. (2012). *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carrasco, J. (2006). La relación con los grupos de interés: Un proceso en cinco etapas. En *CIES*. Recuperado de http://planificatedospuntocero.weebly.com/uploads/6/7/2/7/6727369/grupo_de_interes_5_pasos.pdf

- Carter, A. & Borrus, A. (2005). What if companies fessed up? [¿Qué pasa si las empresas se declaran culpables?]. *Business Week*, 2005(3917), 59-60.
- Catchick, P. (2014). *Conflict of interest: Gateway to corruption* [Conflicto de intereses: Puerta de entrada a la corrupción]. Austin, TX: Association of Certified Fraud Examiners.
- Chang, H. J. (2017). *Economía para el 99% de la población* (T. B. Arijón, trad.). Recuperado de https://0201.nccdn.net/4_2/000/000/038/2d3/Economia-para-el-99-de-la-poblacion---HaJoon-Chang.pdf (Trabajo original publicado en 2014)
- Clinton, J. D. (2004). Proxy variable [Variable proxy]. En M. S. Lewis-Beck, A. Bryman & T. F. Liao (Eds.), *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (Vol. 1, pp. 878-879). Thousand Oaks, CA: SAGE. doi: 10.4135/9781412950589.n768
- Comisión Independiente contra la Corrupción. (1998). *97-98 annual report* [Informe annual 97-98]. Sidney, Australia: Autor.
- Compañía Minera Antamina. (s.f.). *Desarrollo sostenible*. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de <https://www.antamina.com/desarrollo-sostenible/>
- Crosby, B. & Bryson, J. (2005). *Leadership for the common good* [Leadership for the common good]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Daros, W. R. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 14(1/2), 73-40.
- Decreto Legislativo N°1352. Que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas. Presidencia de la República. (2017).
- Decreto Legislativo N°1385. Que sanciona la corrupción en el ámbito privado. Presidencia de la República. (2018).
- Decreto Supremo N°044-2018-PCM. Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021. Presidencia del Consejo de Ministros. (2018).

Decreto Supremo N°092-2017-PCM. Que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción. Presidencia del Consejo de Ministros. (2017).

Defensoría del Pueblo. (2017, mayo). *Radiografía de la corrupción en el Perú (Reporte La corrupción en el país No 1)*. Lima, Perú: Autor.

De Arquer, M. I. (1996). *NTP 401: Fiabilidad humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos*. Recuperado de:

https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20051%20-%20Fiabilidad%20humana%20metodos%20de%20cuantificacion,%20juicio%20de%20expertos.pdf

De George, R. T. (1993). *Competing with integrity in international business* [Competiendo con integridad en los negocios internacionales]. Nueva York, NY: Oxford University Press.

Díaz, E. (2004). *Transparencia en el mercado financiero*. Lima, Perú: Centro de Estudios de Mercado de Capitales y Financiero.

DLDconference. (20 de enero de 2019). *The currency of trust (Rachel Botsman, author 'who can you trust?') | DLD 19* [La moneda de la confianza (Rachel Botsman, autora '¿en quién puedes confiar?') | DLD 19] [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-vbPXbm8eTw>

Dubinsky, J. E. & Richter, A. (2008). *Global ethics & integrity benchmarks 2008-2009* [Parámetros globales de ética e integridad 2008-2009]. Nueva York, NY: QED Consulting.

Dubinsky, J. E. & Richter, A. (2020). *Global ethics & integrity benchmarks 2020* [Parámetros globales de ética e integridad 2020]. Nueva York, NY: QED Consulting.

Edelman, D. J. (s.f.-a). *Edelman trust management* [Gestión de confianza de Edelman].

Recuperado de <https://www.edelman.com/trust/edelman-trust-management>

Edelman, D. J. (s.f.-b). *Edelman trust management: Corporate* [Gestión de confianza de

Edelman: Corporativo]. Recuperado de <https://www.edelman.com/trust/edelman-trust-management/etm-corporate>

Edelman, D. J. (2019). *2019 Edelman trust barometer* [Barómetro de confianza de Edelman

2019]. Recuperado de

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

Edelman, D. J. (2021). *2021 Edelman trust barometer* [Barómetro de confianza de Edelman

2021]. Recuperado de

<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>

El buen gobierno corporativo: Una clave para generar confianza en el mercado. (1 de julio de

2013). *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/mercados/buen-gobierno-corporativo-clave-generar-confianza-mercado-42179-](https://gestion.pe/economia/mercados/buen-gobierno-corporativo-clave-generar-confianza-mercado-42179-noticia/?ref=signwall)

[noticia/?ref=signwall](https://gestion.pe/economia/mercados/buen-gobierno-corporativo-clave-generar-confianza-mercado-42179-noticia/?ref=signwall)

Erhard, W., Jensen, M. C. & Zaffron, S. (2009). *Integrity: A positive model that incorporates*

the normative phenomena of morality, ethics and legality [Integridad: Un modelo positivo que incorpora fenómenos normativos de moral, ética y legalidad]

(Documento de trabajo No 10-061 de Harvard Business School). doi:

10.2139/SSRN.920625

Escobar, J. & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una

aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36.

- Fairholm, G. (2013). Leading with integrity: The role of integrity in building a humanistic organization [Liderando con integridad: El papel de la integridad en la construcción de una organización humanista]. En W. Amann. & A. Stachowicz (Eds.), *Humanism in business series: Vol. 5. Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management* (pp. 358-379). Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781137280350_18
- Federación Internacional de Derechos Humanos. (2018). *La corrupción socava la democracia y el acceso a los derechos fundamentales (No 712a)*. Paris, Francia: Autor.
- Freudenberg, M. (2003). *Composite indicators of country performance: A critical assessment* [Indicadores compuestos del desempeño del país: Una evaluación crítica] (OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2003/16). Paris, Francia: OECD.
- Frías, D. (2014). *Apuntes de SPSS*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business in to increase its profits [La responsabilidad social de las empresas para incrementar sus beneficios]. *The New York Times Magazine*, p. SM17.
- Fuertes, A. R. (2016). El buen gobierno corporativo y su avance en el Perú. En *Empresas responsables y competitivas: El desafío de hoy* (pp. 153-196). Lima, Perú: Pearson.
- Fuller, J. & Jensen, M. C. (2002). *What's a director to do? [¿Qué hace un director?]* (Documento de trabajo No 02-38 de Harvard Business School).
- Fullerton, J. (2015). *Capitalismo regenerativo: Cómo los principios y patrones universales determinarán nuestra nueva economía* (D. López, G. Rincón, G. Umaña, C. García & M. Ledesma, trad.). Stonington, CT: Capital Institute. (Documento original publicado en 2015)

- Fundación Ellen MacArthur. (2019a). *Economía circular: Concepto*. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>
- Fundación Ellen MacArthur. (2019b). *Economía circular: Diagrama sistémico*. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/diagrama-sistemico>
- Garralda, J. (23 de noviembre de 2016). ¿Qué significa la integridad como un valor de la empresa? *CincoDías*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/23/empresas/1479921078_225888.html
- Guerrero, F. (14 de agosto de 2018). 10 años después de la Crisis Subprime: Regulación y desregulación. Las fuerzas que tironean Wall Street tras la Gran Recesión. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/10-anos-despues-la-crisis-subprime-regulacion-desregulacion-las-fuerzas-tironean-wall-street-tras-la-gran-recesion/282381/>
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2007). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Harary, A. (2019, diciembre). *Trust is tangible* [La confianza es tangible]. Recuperado de https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-12/2019%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Executive%20Summary_Trust%20is%20Tangible.pdf
- Harshbarger, S. & Stringer, S. (2003). Creating a climate of corporate integrity [Creando un clima de integridad corporativa]. *The Corporate Board*, 24(140), 10-16.
- Hartman, L. P. & Werhane, P. H. (2012). *Business ethics & corporate responsibility* [Ética empresarial y responsabilidad corporativa].

- Heissner, S. (2015). *Managing business integrity: Prevent, detect, and investigate white-collar crime and corruption* [Gestión de la integridad empresarial: Prevenir, detectar e investigar la corrupción y los delitos de cuello blanco]. Cham, Suiza: Springer.
- Hernández, R. A. (2002). *Contribuciones al análisis estadístico de datos: Sensibilidad (estabilidad y consistencia) de varios coeficientes de variabilidad relativa y el coeficiente de variación proporcional (CVP) el coeficiente de validez de contenido (CVC) y el coeficiente KAPP*. Columbia, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hervada, J. (1987). *Historia de la ciencia del derecho natural*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Hodgson A. (2011). *Ready for anything: Designing resilience for a transforming world* [Listo para cualquier cosa: diseñar resiliencia para un mundo transformador]. Charmouth, Reino Unido: Triarchy Press.
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and why it is important [Integridad: Qué es y por qué es importante]. *Public Integrity*, 20, 518-532. doi: 10.1080/10999922.2018.1477404
- Hung, L. H. (2013). Integrity and leadership: A positive development approach [Integridad y liderazgo: Un enfoque de desarrollo positivo]. En W. Amann. & A. Stachowicz (Eds.), *Humanism in business series: Vol. 5. Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management* (pp. 380-397). Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781137280350_19
- Integridad. (s.f.). *deChile.net* [Diccionario etimológico en línea]. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?integridad>
- ISA Intervial Chile. (2020). *Modelo de integridad corporativa y ética: Ley 20.393*. Santiago, Chile: Autor.

- Izquierdo, A., Keefer, P., Blackman, A., Busso, M., Cavallo, E., Elacqua, G., Ibáñez, A. M., Messina, J., Moreira, M., Scartascini, C., Schady, N. & Serebrisky, T. (2020). *Salir del túnel pandémico: Con crecimiento y equidad: Una estrategia para un nuevo compacto social en América Latina y el Caribe: COVID-19*. Nueva York, NY: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jacobs, R., Smith, P. & Goddard, M. (2004). *Measuring performance: An examination of composite performance indicators* [Medición del desempeño: un examen de indicadores de desempeño compuestos] (CHE Technical Paper Series 29). York, Reino Unido: Centro de Economía de la Salud de la Universidad de York.
- Jensen, M. C. (2009). *Integrity: Without it nothing works* [Integridad: Sin ella nada funciona] (Documento de trabajo No 10-042 de Harvard Business School).
- Kennedy-Glans, D. & Schulz, R. (2005). *Corporate integrity: A toolkit for managing beyond compliance* [Integridad corporativa: Un conjunto de herramientas para gestionar más allá del cumplimiento]. Nueva York, NY: Wiley.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento* (4a ed.; Trad., L. E. Pineda & I. Mora). México D. F., México: McGraw-Hill. (Documento original publicado en 1973)
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption* [Controlando la corrupción]. Oakland, CA: University of California Press.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset [Integridad como activo empresarial]. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 125-136. doi: 10.1007/s10551-005-1391-x
- Kostoulas, A. (13 de febrero de 2013). On Likert scales, ordinal data and mean values [En escalas Likert, datos ordinales y valores medios]. En *Recursos en Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://achilleaskostoulas.com/2013/02/13/on-likert-scales-ordinal-data-and-mean-values/#More>

- Lapaque, P. (2019). Prólogo. En G. A. Yepes, C. García & M. M. Schwalb (Eds.), *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: Primer estudio latinoamericano* (pp. 15-18). Recuperado de https://issuu.com/icontec_internacional/docs/_digital__libro-estudio-antisoborno
- Laufer, W. S. (1996). Integrity, diligence, and the limits of good corporate citizenship [Integridad, diligencia y los límites de la buena ciudadanía corporativa]. *American Business Law Journal*, 34(2), 157-182. doi: 10.1111/j.1744-1714.1996.tb00694.x
- Lavrakas, P. J. (Ed.) (2008). *Encyclopedia of survey research methods* [Enciclopedia de métodos de investigación por encuestas] (Vols. 1-0). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. doi: 10.4135/9781412963947
- Ley 30424. Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional. Congreso de la República. (2016).
- Ley 30835. Ley que Modifica la Denominación y los Artículos 1, 9 y 10 de la Ley 30424, Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional. Congreso de la República. (2018).
- Ley general de responsabilidades administrativas. Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2016).
- Lugo, D. (s.f.). *Nueva ley: Frente a los fraudes contables (Ley Sarbanes-Oxley – Julio 30, 2002)*. Recuperado de <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>
- Lupitu, C. D. & Cioara, A. F. (2016). Models of good practices [Modelos de buenas prácticas]. En S. Vaduva, V. T. Alistar, A. R. Thomas, I. S. Fostea, C. D. Lupitu, D. S. Neagoie & A. S. Cioara (Eds.), *Integrity in the business panorama: Models of European best-practices* (pp. 99-121). Cham, Suiza: Springer International Publishing.

- Lutz, M. A. (1999). *Economics for the common good: Two centuries of economic thought in the humanist tradition* [Economía para el bien común: Dos siglos de pensamiento económico en la tradición humanista]. Nueva York, NY: Routledge.
- Maak, T. (2008). Undivided corporate responsibility: Towards a theory of corporate integrity [Responsabilidad empresarial indivisa: Hacia una teoría de la integridad empresarial]. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 353-368. doi: 10.1007/s10551-008-9891-0
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business* [Capitalismo consciente: Liberando el heroico espíritu empresarial]. Nueva York, NY: Harvard Business Review Press.
- Manzoni, J. F. (2012). *Building and nurturing a high performance: High integrity corporate culture* [Construyendo y nutriendo un alto desempeño: Cultura corporativa de alta integridad] (Documento de trabajo de la Facultad e Investigación de INSEAD).
- Martínez, F. J. & Ruiz, J. M. (2001). *Manual de gestión de riesgos sanitarios*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Marulanda, C., López, L. & Cruz, G. (2018). La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252. doi: 10.4067/S0718-07642018000600245
- McFall, L. (1987). Integrity [Integridad]. *Ethics*, 98(1), 5-20. doi: 10.1086/292912
- Merritt, J. (2004). Welcome to Ethics 101 [Bienvenido a Ethics 101]. *Business Week*, 2004(3904), 90.
- Michael, A. E. (2013). Pursuing organizational integrity to create humanistic organizations [Persiguiendo la integridad organizacional para crear organizaciones humanísticas]. En W. Amann. & A. Stachowicz (Eds.), *Humanism in business series: Vol. 5. Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management* (pp. 19-39). Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

- Michael, B. & Lochrie, R. J. (2010). *Integrity: The core of leadership* [Integridad: El núcleo del liderazgo]. Londres, Reino Unido: Tate Publishing.
- Miller, E. (2004). *Solidarity economics: Strategies for building new economies* [Economía solidaria: Estrategias para construir nuevas economías]. Recuperado de: https://base.socioeco.org/docs/doc-7377_en.pdf
- Miller, E. (2010). Solidarity economy: Key concepts and issues [Economía solidaria: conceptos y cuestiones clave]. En E. Kawano, T. Masterson & J. Teller (Eds.), *Solidarity economy I: Building alternatives for people and planet*. Amherst, MA: Center for Popular Economics.
- Mora, R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus: Un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. *Economía & Sociedad*, 20(47), 1-18. doi: 10.15359/eyes.20-47.3
- Morandín, F. (2015). Ley y sindéresis en Santo Tomás de Aquino. *Stoa*, 6(11), 43-60. 10.25009/s.2015.11.1444
- Morgan, R. B. (1993). Self and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary [Percepciones éticas propias y de los compañeros de trabajo y sus relaciones con el liderazgo y el salario]. *The Academy of Management Journal*, 36(1), 200-214. doi: 10.2307/256519
- Mosley, P. & Dowler, E. (2003). Introduction [Introducción]. En P. Mosley & E. Dowler (Eds.), *Poverty and social exclusion in North and South: Essays on social policy and global poverty reduction* (pp. 1-14). Nueva York, NY: Routhledge.
- Murphy, P. E. (1998). *Eighty exemplary ethics statements* [Ochenta declaraciones éticas ejemplares]. París, Francia: University of Notre Dame Press.
- Naciones Unidas. (s.f.). *Signature and ratification status* [Estado de firma y ratificación]. Recuperado el 22 de enero de 2021, de <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/ratification-status.html>

- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- Naciones Unidas. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Nueva York, NY: Autor.
- Naciones Unidas. (2015a). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (2015b). *Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. & Tarantola, S. (2005). *Tools for composite indicators building* [Herramientas para la construcción de indicadores compuestos]. Ispra, Italia: Comisión Europea.
- Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. En: *Medio ambiente y desarrollo (Series CEPAL: División sostenible y asentamientos humanos, No 72)*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013). *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*. Viena, Austria: Autor.
- Omar, N. (2015). Corporate integrity as an antidote to corruption and sustenance of organizational development: The renewed role of management accountants [La integridad corporativa como antídoto contra la corrupción y sustento del desarrollo organizacional: El papel renovado de los contadores administrativos]. *Malaysian Accounting Review*, 14(2), 109-136.
- Organización de Estados Americanos. (2013). *Ley modelo sobre declaración de intereses, ingresos, activos y pasivos de quienes desempeñan funciones públicas*. Washington D. C., WA: Autor.

- Organización Internacional de Normalización. (2014). *ISO 19600:2014: Compliance management systems — Guidelines* [Sistemas de gestión del cumplimiento: directrices]. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/62342.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2016). *ISO 37001: Anti-bribery management systems* [ISO 37001: Sistemas de gestión antisoborno]. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide* [Manual sobre la construcción de indicadores compuestos: metodología y guía del usuario]. Paris, Francia: Autor.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2010). *Experts meeting on indicators: Measuring aid-for-trade results at the country level* [Reunión de expertos sobre indicadores: Medición de los resultados de la ayuda para el comercio a nivel de país]. Lima, Perú: Autor.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2013). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (Revisión 2011)*. México D. F., México: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264202436-es
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2015). *Informe de la OCDE sobre cohecho internacional: Análisis del delito de cohecho de servidores públicos extranjeros*. México D. F., México: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264226654-es
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito & Banco Mundial. (2013). *Ética anticorrupción y elementos de cumplimiento: Manual para empresas*. Recuperado de <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>

- Otero, A. R. (2001). *Medioambiente y educación*. México D. F., México: Ediciones Novedades Educativas.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (s.f.). *True economic growth must be inclusive: Inequality* [El verdadero crecimiento económico debe ser inclusivo: Desigualdad]. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social/inequality>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (18 de febrero de 2015a). *Los 10 principios del Pacto Mundial*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (15 de abril de 2015b). *Anticorrupción: Principio 10*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/2015/04/principio-10/>
- Paine, L. S. (1997). *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: A strategic perspective* [Casos de liderazgo, ética e integridad organizacional: Una perspectiva estratégica]. Chicago, IL: Irwin Press.
- Palacios, J. L. (2002). Estrategias de ponderación de la respuesta en encuestas de satisfacción de usuarios de servicios. *Metodología de Encuestas*, 4(2), 175-193.
- Paladino, M., Debeljuh, P. & Del Bosco, P. (2005). Integridad. Respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa. *Cuadernos de Difusión*, 10(18-19), 9-37.
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion [Integridad y liderazgo: Despejando la confusión conceptual]. *European Management Journal*, 25(3), 171-184. doi: 10.1016/j.emj.2007.04.006
- Parry, K. W. & Proctor-Thompson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings [Integridad percibida de los líderes transformacionales en entornos organizacionales]. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96. doi: 10.1023/A:1013077109223

- Patsuris, P. (26 de agosto de 2002). The corporate scandal sheet [La hoja de escándalo corporativo]. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/2002/07/25/accountingtracker.html?sh=1bb0442657e8>
- Perú adopta convención anticorrupción de la OCDE y ratifica compromiso por ingreso. (28 de mayo de 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-adopta-convencion-anticorrupcion-de-ocde-y-ratifica-compromiso-ingreso-711469.aspx>
- Petroperú. (2019). *Sistema de integridad: Código de integridad*. Lima, Perú: Autor.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth? [Creación de valor compartido: ¿Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento?]. *Harvard Business Review*, 2011, 62-77.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *El reto de la igualdad: Una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Rand, A. (1964). *The virtue of selfishness: A new concept of egoism* [La virtud del egoísmo: un nuevo concepto de egoísmo]. Nueva York, NY: New American Library.
- Raworth, K. (2018a). *Economía rosquilla: 7 maneras de pensar la economía del siglo XXI*. Madrid, España: Paidós.
- Raworth, K. (9 de marzo de 2018b). Imágenes de la rosquilla en español. En *Discuss Doughnut Economics*. Recuperado de <https://discuss.doughnuteconomics.org/t/imagenes-de-la-rosquilla-en-espanol/133>
- Rivera, H. A. & Malaver, M. N. (2011). *La organización: Los stakeholders y la responsabilidad social (Documento de investigación No 97)*. Bogotá D. C., Colombia: Universidad del Rosario.

- Robinson, S. (2016). *The practice of integrity in business* [La práctica de la integridad en los negocios]. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Román, A. (2012). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *Medwave*, 12(3). doi: 10.5867/medwave.2012.03.5329
- S&P Global. (s.f.). *Index family overview* [Descripción general de la familia de índices]. Recuperado de <https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/index>
- Sánchez, A. (2006). Time series prediction via aggregation: An oracle bound including numerical cost [Predicción de series de tiempo mediante agregación: Un límite de oráculo que incluye el costo numérico]. En A. Antoniadis, J. M. Poggi & X. Brossat (Eds.), *Modeling and stochastic learning for forecasting in high dimensions* (Lecture Notes in Statistics, vol. 217, pp. 243-265). Cham, Suiza: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-18732-7_13
- Sánchez, C. M. (19 de mayo de 2020). ¿Hay que matar el capitalismo. . . para salvar el capitalismo? *XL Semanal*. Recuperado de <https://www.xlsemanal.com/conocer/sociedad/20200519/fin-capitalismo-crisis-economica-covid-19-bill-gates-capitalismo-creativo.html>
- Sánchez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. *Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 2015(20), 129-145.
- Sauro, J. & Lewis, J. R. (2016). *Quantifying the user experience: Practical statistics for user research* (2nd ed.) [Cuantificando la experiencia del usuario: Estadísticas prácticas para la investigación de usuarios]. Cambridge, MA: Elsevier.
- Schum, Y. M. (27 de mayo de 2020). Escala de Likert – ¿Qué es? ¿Cómo se usa? ¿Dónde se utiliza? En *Yi Min Shum Xie*. Recuperado de <https://yiminshum.com/escala-likert-investigacion/>

- Schwalb, M. M. & Prialé, M. A. (2019). Resultados Perú. En G. A. Yepes, C. García & M. M. Schwalb (Eds.), *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: Primer estudio latinoamericano* (pp. 194-211). Recuperado de https://issuu.com/icontec_internacional/docs/_digital__libro-estudio-antisoborno
- Schwarz, M. (2018). *Breve historia de las herramientas de gestión (Nota académica)*. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Schweitzer, M. E., Ordoñez, L. D. & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior [Fijación de metas como motivador de comportamiento no ético]. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432. doi: 10.2307/20159591
- Secretaría de la Función Pública. (2017). *Modelo de programa de integridad empresarial*. México D. F., México: Autor.
- Sen, A. (1992). *Inequality reexamined [La desigualdad reexaminada]*. Cambridge, MA: Oxford University Press.
- Sidhu, A. S. (2012). Micromanagement: A project management tool in crisis [Microgestión: Una herramienta de gestión de proyectos en crisis]. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(12), 71-77.
- Six, F. E., De Bakker, F. G. A. & Huberts, L. W. J. C. (2007). Judging a corporate leader's integrity: An illustrated three-component model [Juzgando la integridad de un líder corporativo: Un modelo ilustrado de tres componentes]. *European Management Journal*, 25(3), 185-194. doi: 10.1016/j.emj.2007.04.003
- Skjong, R. & Wentworth, B. H. (2000). *Expert judgement and risk perception [Juicio de experto y percepción del riesgo]*. International Society of Offshore and Polar Engineers. Recuperado de <http://research.dnv.com/skj/Papers/SkjWen.pdf>
- Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments [La teoría de los sentimientos morales]*. Londres, Reino Unido: Impreso para A. Millar, and A. Kincaid and J. Bell.

- SolidarityNYC. (2015). *The basics* [Los básicos]. Recuperado de <http://solidaritynyc.org/#/resources/the-basics>
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success* [Una mejor forma de pensar en los negocios: Cómo la integridad personal conduce al éxito empresarial]. Nueva York, NY: Oxford University Press.
- Som, A., Zainal, R., Mohamed, N. & Ali, S. (2019). Corporate integrity analysis via Decision Support System (DSS): Evidence from Malaysian organization [Análisis de integridad corporativa a través del sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS): evidencia de una organización de Malasia]. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14(3), 105-117. doi:10.24191/apmaj.v14i3.962
- Stern, N. (2007). *The economics of climate change: The Stern review* [La economía del cambio climático: la revisión de Stern]. Nueva York, NY: Cambridge University Press.
- Tavanti, M. (2013). Integrity for the common good: The missing link between neoliberalists and the 'occupy' discontents [Integridad por el bien común: El eslabón perdido entre los neoliberalistas y los descontentos de los 'ocupantes']. En W. Amann & A. Stachowicz (Eds.), *Humanism in business series: Vol. 5. Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management* (pp. 82-104). Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781137280350_5
- Torres, A. (3 de setiembre de 2020). Coeficiente de Gini, el detector de la desigualdad salarial. En *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/coeficiente-gini-detector-la-desigualdad-salarial/>
- Transparencia Internacional. (s.f.). *What is corruption?* [Qué es la corrupción?]. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>

- Transparencia Internacional. (2009). *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*. Berlín, Alemania: Autor.
- Transparencia Internacional. (2019). *Índice de percepción de la corrupción 2019 (Nota técnica sobre la metodología)*. Berlín, Alemania: Autor.
- Transparencia Internacional. (2020). *Índice de percepción de la corrupción 2019*. Berlín, Alemania: Autor.
- Treviño, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite [Una investigación cualitativa del liderazgo ético ejecutivo percibido: Percepciones desde dentro y fuera de la suite ejecutiva]. *Human Relations*, 55(1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448
- Trigo, T. (2010). *La perfección de la persona: Curso sobre las virtudes*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Universidad EAN. (2020). *Política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Vargas, J. G., De León, A., Valdez, A. & Castillo, V. (2012). Enhancing leadership integrity effectiveness strategy through the institutionalization of an organizational management integrity capacity systems [Mejorando la estrategia de efectividad de integridad de liderazgo a través de la institucionalización de sistemas de capacidad de integridad de gestión organizacional]. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(4), 293-332.
- Wahl, D. C. (2016). *Designing regenerative cultures* [Diseñando culturas regenerativas]. Charmouth, Reino Unido: Triarchy Press.
- Wahl, D. C. (21 de agosto de 2017). The IFF world system model [El modelo del sistema mundial IFF]. En *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/age-of-awareness/the-iff-world-system-model-afa8d700dad9>

- Wahl, D. C. (7 de noviembre de 2019). Can regenerative economics & mainstream business mix? [¿Pueden la economía regenerativa y los negocios convencionales combinarse?]. En *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/activate-the-future/can-regenerative-economics-mainstream-business-mix-ef2f8aafa8d4>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure [Liderazgo auténtico: Desarrollo y validación de una medida basada en la teoría]. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Werhane, P. H. (2015). Competing with integrity: Richard De George and the ethics of global business [Compitiendo con integridad: Richard De George y la ética de los negocios globales]. *Journal of Business Ethics*, 127(4), 737-742. doi: 10.1007/s10551-014-2183-y
- Wittmer, D. & O'Brien, K. (2014). The virtue of “virtue ethics” in business and business education [La virtud de la “ética de la virtud” en los negocios y la educación empresarial]. *Journal of Business Ethics Education*, 11, 261-278. doi: 10.5840/jbee20141113
- Womack, L. (1996). A point of view: The new—and unimproved?—corporate integrity [Un punto de vista: La nueva —y no mejorada? —integridad corporativa]. *National Productivity Review*, 15(2), 1-6. doi: 10.1002/npr.4040150202
- Yepes, G. A., Camarena, J. L., Cruz, J. M., Olaya, S. X., Mora, J. P., Díaz, A. & Acevedo, E. (2019). Marco conceptual. En G. A. Yepes, C. García de la Torre & M. M. Schwalb (Eds.), *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: Primer estudio latinoamericano* (pp. 24-45). Recuperado de https://issuu.com/icontec_internacional/docs/_digital__libro-estudio-antisoborno

- Yepes, G. A. & García de la Torre, C. (2019). Introducción. En G. A. Yepes, C. García de la Torre & M. M. Schwalb (Eds.), *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: Primer estudio latinoamericano* (pp. 19-22). Recuperado de https://issuu.com/icontec_internacional/docs/_digital__libro-estudio-antisoborno
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E. & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics [El efecto del liderazgo transformacional auténtico en la ética del grupo y del seguidor]. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.004
- 5-point Likert scale [Escala Likert de cinco puntos]. (2010). En: V. R. Preedy & R. R. Watson (Eds.) *Handbook of disease burdens and quality of life measures*. Nueva York, NY: Springer. doi: 10.1007/978-0-387-78665-0_6363

Apéndice A: Cuadernillo para Validación de Contenido por Juicio de Expertos

Estimado (a),

Nombre y Apellido

Cargo e Institución

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud., para saludarlo cordialmente, y asimismo manifestarle que, reconociendo su trayectoria académica y profesional, comedidamente le solicitamos acepte nuestra nominación como *juez experto* para revisar y validar el constructo y el contenido del Indicador de Integridad Corporativa (IIC) propuesto en nuestra investigación, en el marco de la Tesis de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Globales del programa conjunto entre CENTRUM Business School – PUCP y Tulane University.

El IIC tiene como objetivo ponderar la medición de cada una de las dimensiones que conforman el concepto propuesto de integridad corporativa, para que pueda ser aplicado en organizaciones públicas o privadas, con un alcance global, y para cualquier sector de la economía. En consecuencia, solicitamos se sirva diligenciar, de acuerdo con su amplia experiencia y conocimientos, los formularios adjuntos que servirán para determinar la validez tanto del IIC, como de sus componentes. Se adjunta, además, la matriz de operacionalización correspondiente considerando dimensiones, componentes, indicadores y escalas de medición, así como las encuestas que conforman el IIC y permiten evaluar sus componentes.

De antemano, agradecemos su aporte y colaboración, con la plena certeza de que su criterio experto será fundamental para alcanzar los objetivos propuestos.

Cordialmente,

Alvaro Ruiz-Macías

Myriam Samaniego Trapp

Javier Gamboa Balarezo

Rolando Rondón Aguilar

A.1 Resumen de la Investigación

La integridad es un concepto que ha cobrado mayor relevancia en las organizaciones durante los últimos años a raíz de los múltiples escándalos de corrupción de trascendencia global, acontecidos especialmente en el mundo de los negocios. Esto denota la importancia y necesidad de implementar nuevos modelos de gestión empresarial, que puedan luchar contra este flagelo con mayor efectividad. La cuestión es que la integridad es un concepto que, a pesar de recurrentes apelaciones tanto en la literatura científica como en el día a día empresarial, se presenta a menudo como una noción imprecisa y poco clara.

El término integridad es usado frecuentemente para representar una amplia variedad de ideas y a menudo se superpone con otros términos como la ética, la moral, la conciencia, la honestidad o la confiabilidad. Es así como resulta fundamental construir una definición de integridad corporativa, entendiendo que se trata de un concepto complejo, el cual requiere la identificación de los elementos o dimensiones que lo componen. Adicionalmente, tales dimensiones requieren un análisis, de manera que se puedan extraer y seleccionar sus atributos o variables más relevantes las cuales deben ser medibles, a efectos de construir una herramienta que permita recopilar las mediciones de todas estas variables relevantes, dándoles un tratamiento estadístico, para así obtener un resultado que sirva para diagnosticar el desempeño de las organizaciones en torno a la integridad corporativa.

Se pretende entonces que, dicha herramienta de medición llegue a convertirse en un referente para que las organizaciones puedan medir periódicamente su integridad corporativa, cuyo resultado constituya un indicador compuesto de gestión, que tan relevante como los indicadores financieros, impulsando a la organización a dar un “salto transformacional” que la lleve incluso a replantear su modelo de negocio, hacia otras formas de capitalismo más conscientes y regenerativas y que reformulen el significado de la prosperidad, hacia un bienestar más allá de lo económico.

A.2 Objetivos de la Investigación

El Objetivo General es presentar una propuesta de definición de integridad corporativa y de esta manera proveer una completa herramienta para su diagnóstico que llegue a presentar un carácter versátil, detallado y dinámico para su aplicación en diferentes ámbitos.

Como objetivos específicos se tienen:

- Construir una definición de integridad corporativa;
- Identificar las dimensiones que componen la integridad corporativa y como estas se relacionan entre sí;
- Diseñar un indicador compuesto para diagnosticar la integridad corporativa en las organizaciones; y
- Validar el indicador compuesto finalmente apoyado con el juicio de expertos para la confirmación tanto de la relevancia de su contenido, así como también de su aplicabilidad.

A.3 Metodología

La metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa (IIC) está construida sobre la base del *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide* de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) y del *Global Ethics & Integrity Benchmarks 2020* desarrollado por Dubinsky y Richter (2020).

Esta metodología comprende seis etapas: (a) construcción del marco teórico, (b) selección de las variables, (c) normalización de los datos, (d) ponderación y agregación, (e) construcción del índice compuesto y (f) validación de contenido por juicio de expertos, que se pueden apreciar en la Figura A1.

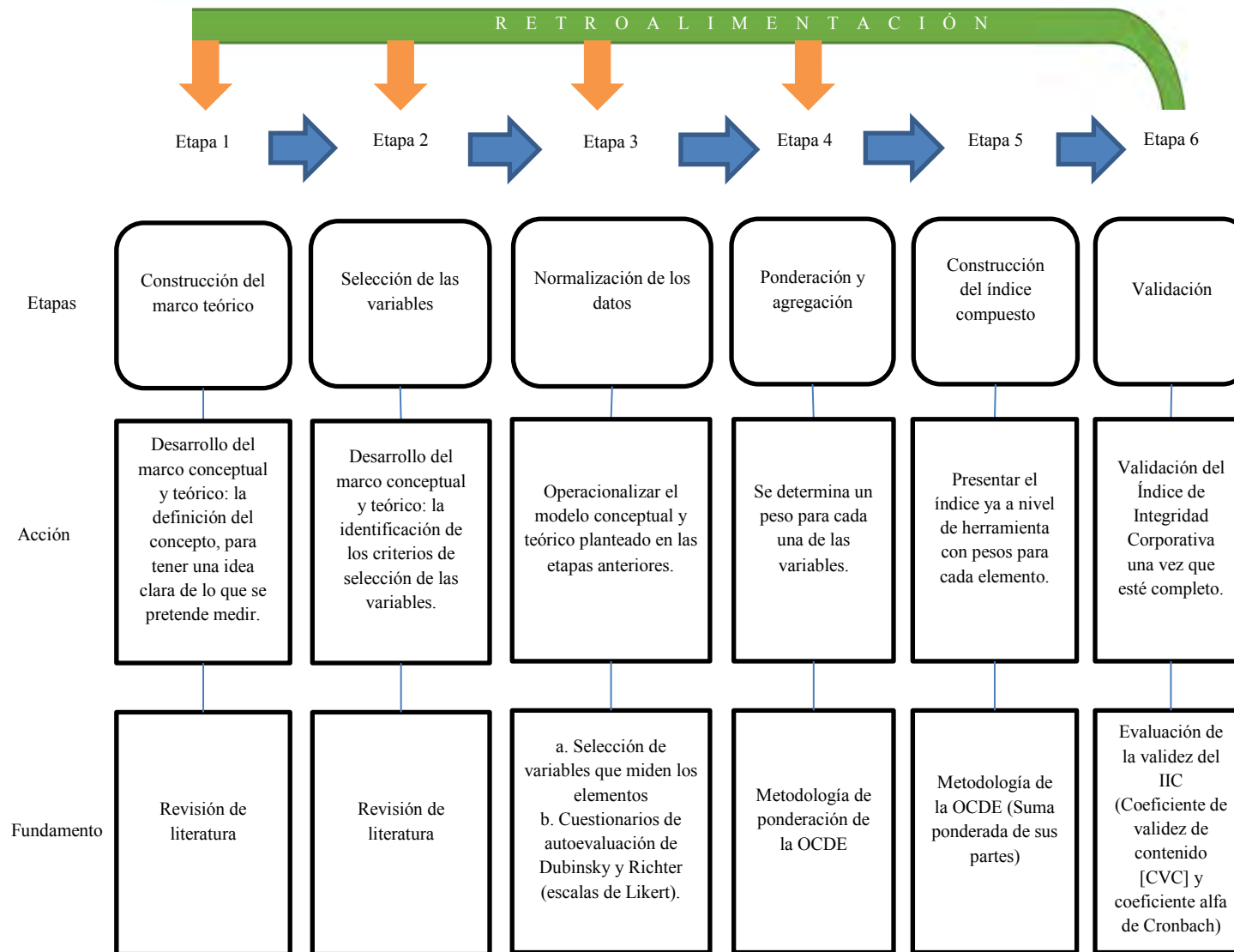


Figura A1. Metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa.

Estimado(a) especialista:

A continuación, inicia el ejercicio de validación en cuestión, el cual consiste en cuatro evaluaciones.

1. La primera evaluación consiste en validar la definición de integridad corporativa propuesta en la investigación, la cual fue construida con base en el estudio y análisis de una amplia selección bibliográfica con diversos enfoques y autores.
2. A partir de la definición de integridad corporativa propuesta, se presenta una matriz que incluye las dimensiones y los componentes derivados de dicha definición. La segunda evaluación requiere calificar el contenido de dicha matriz, según los criterios de pertinencia, relevancia, consistencia, claridad y suficiencia utilizando la escala de Likert.
3. La tercera evaluación consiste en revisar los 14 cuestionarios creados para cada uno de los componentes de la matriz, donde se establece si los enunciados cumplen o no con los criterios de claridad, pertinencia y nivel de progreso.
4. La cuarta y última evaluación consiste en una calificación general de los cuestionarios con preguntas abiertas y el diligenciamiento de un formulario para calificar su modo de evaluación.

A.4 Evaluación de la Definición de Integridad Corporativa

A continuación, se presenta el concepto y definición de integridad corporativa construidos a partir de la investigación:

Paradigma de la gestión organizacional que promueve a la integridad como valor intrínseco en la organización, erigiéndola en una condición sine qua non para su sostenibilidad. Su aplicación en el ámbito organizacional es una decisión estratégica que va más allá del cumplimiento legal, buscando recuperar la confianza y legitimidad de la organización ante la sociedad, las instituciones y demás grupos de interés, alineado sus

objetivos con los expectativas y necesidades de sus clientes y de la comunidad, en armonía con los ecosistemas, para crear valor compartido. La integridad corporativa es: el camino a la sostenibilidad de la organización.

A partir de la anterior definición de integridad corporativa, sírvase calificar marcando con una “X”, su grado de acuerdo frente a los siguientes enunciados, utilizando la escala de Likert.

| Indique su grado de acuerdo frente a los siguientes enunciados: | Grado de acuerdo | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| Escala de Likert: (0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| El concepto de integridad corporativa propuesto se comprende con facilidad (claro, preciso, no ambiguo). | | | | | |
| El concepto de integridad corporativa propuesto se considera completo (involucra suficientes elementos que guardan relación entre sí y con el ejercicio empresarial). | | | | | |
| El concepto de integridad corporativa propuesto se considera incluyente (involucra a todos los grupos de interés, dándoles la importancia que merecen). | | | | | |

A.5 Evaluación del Contenido

Habiendo evaluado la definición propuesta de integridad corporativa, es evidente que se trata de un concepto que, si se pretende llegar a medir en las organizaciones, requeriría ser desagregado en los elementos que lo conforman. Es así como tales elementos, que serán denominados “dimensiones”, fueron seleccionados cuidadosamente por considerarse relevantes y suficientes para poder medir la integridad corporativa. Asimismo, cada una de estas dimensiones deriva en otros elementos que se denominan “componentes”, lo cuales deben poseer claridad y ser pertinentes, guardando coherencia con la dimensión en la que fueron ubicados. A continuación, se presenta la siguiente matriz (ver Figura A2), la cual ilustra las dimensiones y componentes que constituyen el contenido de la definición de integridad corporativa y a partir de la cual se diseñó la herramienta IIC.

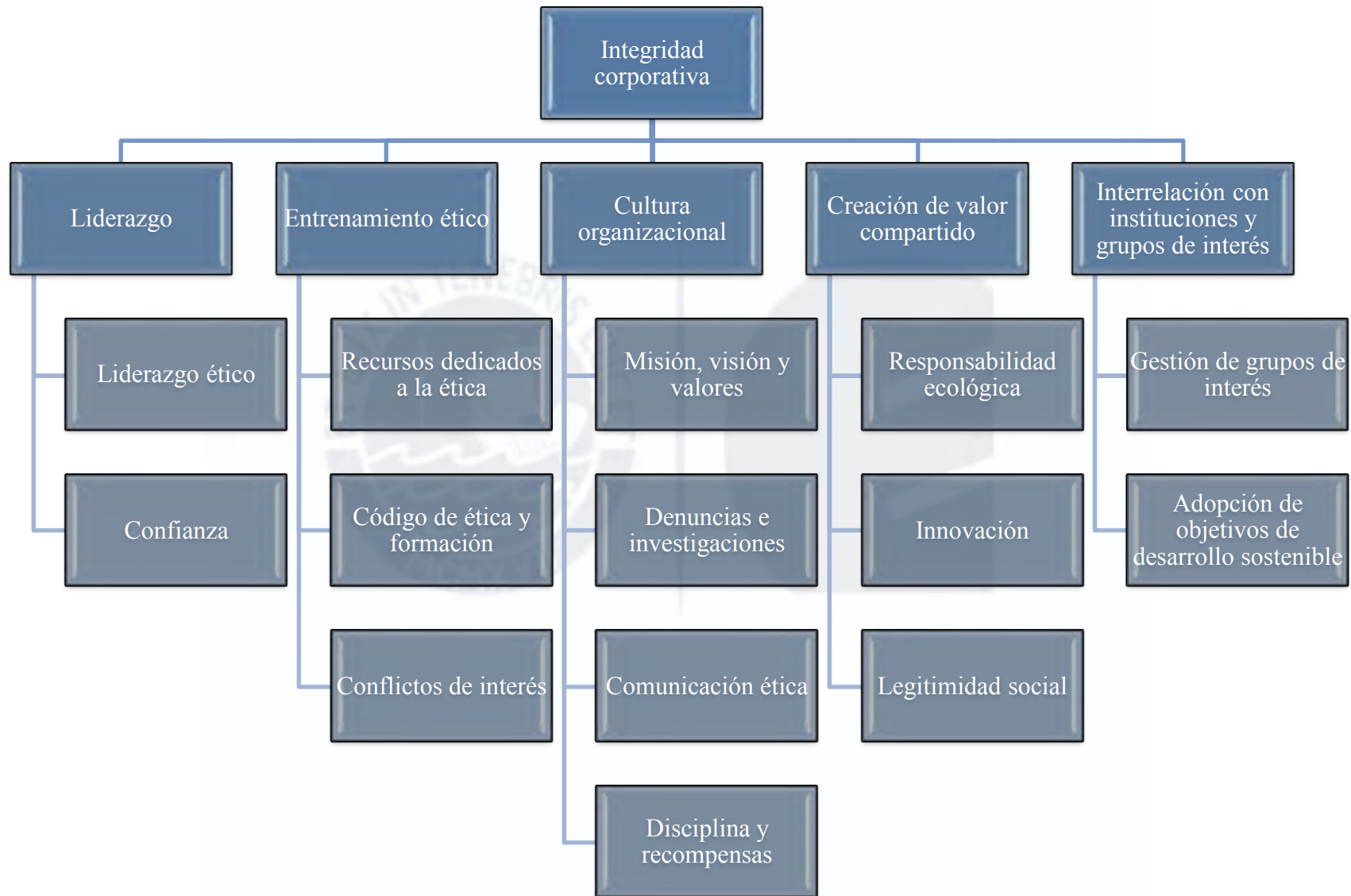


Figura A2. Metodología para la construcción del Índice de Integridad Corporativa.

Se puede apreciar que el concepto de integridad corporativa está compuesto por las siguientes cinco dimensiones:

1. **Liderazgo:** Cubre las responsabilidades de la dirección de la organización para dar forma, guiar y apoyar las iniciativas de ética e integridad de la compañía en pro de la generación de confianza como activo estratégico. Examina cómo los miembros del Directorio, gerentes y demás líderes demuestran su compromiso, predicán con el ejemplo y son responsables de promover la ética y la integridad en toda la organización.
2. **Entrenamiento Ético:** Cubre la provisión de capacitaciones sobre ética a lo largo del ciclo de vida de los empleados y el grado en que estas iniciativas se integran con otros compromisos de capacitación de toda la organización. Esta es la base para gestionar eficazmente los conflictos de intereses personales de forma ética. El entrenamiento ético sería equivalente al fortalecimiento del “sistema inmunológico” de la organización, para hacer frente al “virus” de la corrupción.
3. **Cultura Organizacional:** Aborda cómo la organización promueve coherentemente la conducta ética en el contexto de su misión, visión, propósito, objetivos, estructura y estrategia, alineada con sus valores corporativos. Incluye su estrategia de comunicación para tratar con transparencia temas como la inclusión, la diversidad, la equidad de género y oportunidades y la rendición de cuentas. Fomenta una conducta proactiva, para que los trabajadores vayan más allá del mero cumplimiento de las normas, donde se crean espacios independientes para realizar denuncias en caso de presentarse conductas que faltan a la ética, evitando represalias, así como esquemas de disciplina y recompensa para hacer cumplir sus estándares de conducta ética.
4. **Creación de Valor Compartido:** Analiza las políticas y prácticas operacionales y comerciales, cuyo fin debe ser de mejorar la competitividad de la empresa y que, a su vez, colabore con mejorar las condiciones económicas, ecológicas y sociales en las comunidades donde opera. Se busca transformar el concepto capitalista de prosperidad,

que fomente la creación de valor financiero y no financiero, hacia una forma de capitalismo consciente donde que promuevan círculos virtuosos que ayuden a cerrar brechas de desigualdad, para ganar confianza y legitimidad social, y donde la organización demuestre con hechos concretos su compromiso con los ecosistemas, hacia una economía regenerativa.

5. Interrelación con Instituciones y Grupos de Interés: Explora la interrelación existente entre las diferentes instituciones y organismos externos a la organización. Dichas instituciones son entidades públicas (gobiernos locales) y entidades privadas (e.g., clientes, proveedores, competidores, cadena de valor, etc.), sindicatos, ONGs, agremiaciones, movimientos religiosos, comunidades, organizaciones culturales. Aborda asuntos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en los cuales el trabajo colaborativo y mancomunado entre instituciones y partes interesadas con las empresas y la ciudadanía, todos como parte de la sociedad, deben cumplir roles muy activos para contribuir con el cumplimiento de estos objetivos.

A continuación, se presentan los catorce componentes que abordan las cinco dimensiones que conforman la definición de integridad corporativa propuesta.

1. Liderazgo ético: Describe el estilo de liderazgo que se debe adoptar frente a los diferentes retos e incertidumbres que enfrenta la organización en su ejercicio empresarial. Evalúa la forma cómo los líderes de la organización (e.g., miembros de junta, altos directivos, gerentes, jefes, etc.) predicán con el ejemplo, establecen el tono ético y promueven la importancia de practicar valores éticos en los negocios dentro y fuera de la organización.
2. Confianza: Incluye aspectos como habilidades y competencias que los colaboradores deben desarrollar para desempeñar prolijamente sus funciones, la disponibilidad y apertura al diálogo, la honestidad, la coherencia, la lealtad y las buenas intenciones, como elementos necesarios para propiciar y mantener un entorno de confianza dentro de la organización. Cubre las acciones que las organizaciones deben emprender con empatía en

el ámbito externo con el fin de recuperar la legitimidad y la confianza de sus grupos de interés, mediante la convergencia de objetivos comunes y la colaboración para lograrlos.

3. **Código de ética y formación:** Explora la conciencia sobre la ética y la integridad a través de la existencia de documentación accesible que guíe las conductas deseables dentro de la organización. Aborda no solo su difusión a los trabajadores, sino que además garantiza la provisión permanente de capacitación en ética a los colaboradores y su integración con los demás programas de capacitación de toda la organización.
4. **Recursos dedicados a la ética:** Cubre cómo la función ética se encuentra estructurada dentro de la organización, en los ámbitos de recurso humano, presupuesto y demás elementos necesarios para que se garantice su relevancia y resultados. Incluye, además, las calificaciones, roles y responsabilidades de aquellas personas designadas para implementar las funciones de ética e integridad.
5. **Conflictos de interés:** Abarca la capacidad para gestionar eficazmente los conflictos de interés tanto dentro de la organización como fuera de ella, con todos los grupos de interés, incluyendo conductas como el favoritismo, el nepotismo y el trato propio. Considera también los sistemas que permiten reconocer, informar, gestionar y resolver los conflictos de intereses personales garantizando la ética y el interés de la organización.
6. **Misión, Visión y Valores de la Organización:** Describe la forma cómo la misión, visión y valores de la organización deben estar alineados con sus propósitos y objetivos. Considera que el mero cumplimiento de las normas, reglamentos, códigos, leyes y regulaciones no es suficiente si es que no se actúa con ética e integridad. Promueve actuaciones que trasciendan el cumplimiento de normas, actuando proactivamente y con decisión cuando se descubren vacíos que propicien desequilibrios que puedan ser aprovechados para sacar ventajas indebidas.
7. **Comunicación Ética:** Incluye cómo se articula y promueve la estrategia de comunicación de la ética, la integridad, la inclusión, la diversidad, la equidad de género y de oportunidades, tanto en el ámbito interno como externo. Cubre cómo la organización se

presenta a sí misma, definiendo a sus grupos de interés, difundiendo mensajes clave para distintas audiencias. Considera oportunidades y riesgos éticos que surgen del uso de medios digitales y redes sociales, buscando cuidadosamente difundir contenidos de forma responsable e inclusiva.

8. **Disciplina y Recompensa:** Explora cómo la organización establece y hace cumplir sus estándares éticos de conducta. Incluye cómo la organización promueve la rendición de cuentas a través de la gestión del desempeño y si la conducta ética está vinculada a la compensación u otros tipos de beneficios no monetarios. Aborda las recompensas e incentivos para promover el comportamiento ético y las medidas disciplinarias tomadas para disuadir o castigar la conducta no ética.
9. **Denuncias e Investigaciones:** Describe cómo la organización alienta a las personas a denunciar las conductas cuestionables desde la perspectiva ética. Describe métodos, protecciones y garantías procesales que se ofrecen a las personas dispuestas a alertar sobre posibles comportamientos no éticos, malas conductas o presuntas acciones ilegales en la organización. Además, cubre cómo se investigan las quejas y su independencia de actuación, al tiempo que se garantizan los principios de equidad y debido proceso.
10. **Innovación:** La innovación representa un componente fundamental para la creación de valor financiero y no financiero. Describe las acciones que la compañía debe emprender para transformar su modelo de negocio, incorporar tecnologías y procesos disruptivos que le permitan adaptarse a los grandes retos que suponen las transformaciones globales que se están presentando debido a problemáticas como el cambio climático, los fenómenos de polarización, la manipulación de la información, los ciberataques, etc., que permitan fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad.
11. **Legitimidad Social:** Explora cómo las organizaciones pueden ser incluyentes y abordar las problemáticas de sus grupos de interés como fuente de inspiración para ofrecer productos y servicios, sin necesidad de renunciar a altos niveles de rentabilidad, hacia una forma de capitalismo consciente y solidario que, genere espacios de esperanza para

construir una economía más justa y democrática y, que ayude a cerrar las grandes brechas sociales, donde la prosperidad no solo se mida en términos de dinero.

12. Responsabilidad Ecológica: Comprende la implementación de sistemas de gestión ambiental y el reconocimiento por parte de la organización sobre el respeto a los límites ecológicos del planeta, entendiendo que un modelo de negocio de tipo netamente extractivo no puede ser sostenible. Describe las acciones que la organización y los grupos de interés deben emprender, no solo para hacerse cargo de sus externalidades y contaminar menos, sino para ir ajustando su modelo de negocio hacia esquemas de restauración y regeneración ecológica, sin que ello implique dejar de ser rentables.
13. Gestión de Grupos de Interés: Describe cómo la organización da prioridad a sus grupos de interés. Considera que estos, más allá de sus accionistas y clientes, son la razón de ser de la organización y por lo tanto debe valorar sus expectativas y velar por cubrir sus necesidades, generando oportunidades de progreso y garantizando espacios y canales de comunicación que permitan estar en contacto permanente y ganar legitimidad. La organización debe entender que, a largo plazo, no se puede garantizar sostenibilidad y crecimiento si es que no existe armonía entre todos los grupos de interés.
14. Adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Siendo los ODS de Naciones Unidas un compromiso mundial al 2030, las organizaciones deben tomar conciencia de su compromiso para estar alineado con ellos. Mediante este componente se identifican las acciones que la empresa debe emprender en materia de toma de conciencia, difusión, capacitación, monitorización, registro y provisión de recursos para alcanzar las metas en relación con los ODS, involucrando además de forma colaborativa a sus grupos de interés para conocer sus expectativas y necesidades.

A partir de los anteriores conceptos y contenidos de dimensiones y componentes que conforman la definición de integridad corporativa propuesta en la investigación, sírvase calificar los criterios de pertinencia, relevancia, consistencia y claridad, marcando con una “X”, su grado de acuerdo, para cada componente, utilizando la escala de Likert:

| Escala de Likert: 0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo | | Criterio Pertinencia: contribuye a recoger información relevante para la investigación. Los componentes pertenecen a la dimensión en la que han sido agrupados. | | | | | Observaciones / Recomendaciones |
|--|--|--|---|---|---|---|------------------------------------|
| Dimensión | Componente | Grado de acuerdo | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| i. Liderazgo | 1. Liderazgo ético | | | | | | |
| | 2. Confianza | | | | | | |
| ii. Entrenamiento ético | 3. Código de ética y formación | | | | | | |
| | 4. Recursos dedicados a la ética | | | | | | |
| | 5. Conflictos de interés | | | | | | |
| iii. Cultura organizacional | 6. Misión, visión y valores de la organización | | | | | | |
| | 7. Comunicación ética | | | | | | |
| | 8. Disciplina y recompensas | | | | | | |
| | 9. Denuncias e investigaciones | | | | | | |
| iv. Creación de valor compartido | 10. Innovación | | | | | | |
| | 11. Legitimidad social | | | | | | |
| | 12. Responsabilidad ecológica | | | | | | |
| v. Interrelación con instituciones y grupos de interés | 13. Gestión de grupos de interés | | | | | | |
| | 14. Adopción de objetivos de desarrollo sostenible | | | | | | |

Observaciones:

| Escala de Likert: 0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo | | Criterio Relevancia: El componente es esencial o importante para la medición a realizar y por lo tanto debe ser incluido dentro del indicador. | | | | | Observaciones / Recomendaciones |
|--|--|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Dimensión | Componente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| i. Liderazgo | 1. Liderazgo ético | | | | | | |
| | 2. Confianza | | | | | | |
| ii. Entrenamiento ético | 3. Código de ética y formación | | | | | | |
| | 4. Recursos dedicados a la ética | | | | | | |
| | 5. Conflictos de interés | | | | | | |
| iii. Cultura organizacional | 6. Misión, visión y valores de la organización | | | | | | |
| | 7. Comunicación ética | | | | | | |
| | 8. Disciplina y recompensas | | | | | | |
| | 9. Denuncias e Investigaciones | | | | | | |
| iv. Creación de valor compartido | 10. Innovación | | | | | | |
| | 11. Legitimidad social | | | | | | |
| | 12. Responsabilidad ecológica | | | | | | |
| v. Interrelación con instituciones y grupos de interés | 13. Gestión de grupos de interés | | | | | | |
| | 14. Adopción de objetivos de desarrollo sostenible | | | | | | |

Observaciones:

| Escala de Likert: 0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo | | Criterio Consistencia: Existe una organización coherente en los contenidos y relación con la teoría. El componente tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. | | | | | Observaciones / Recomendaciones |
|--|--|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Dimensión | Componente | Grado de acuerdo | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| i. Liderazgo | 1. Liderazgo ético | | | | | | |
| | 2. Confianza | | | | | | |
| ii. Entrenamiento ético | 3. Código de ética y formación | | | | | | |
| | 4. Recursos dedicados a la ética | | | | | | |
| | 5. Conflictos de interés | | | | | | |
| iii. Cultura Organizacional | 6. Misión, visión y valores de la organización | | | | | | |
| | 7. Comunicación ética | | | | | | |
| | 8. Disciplina y recompensas | | | | | | |
| | 9. Denuncias e investigaciones | | | | | | |
| iv. Creación de valor compartido | 10. Innovación | | | | | | |
| | 11. Legitimidad social | | | | | | |
| | 12. Responsabilidad ecológica | | | | | | |
| v. Interrelación con instituciones y grupos de interés | 13. Gestión de grupos de interés | | | | | | |
| | 14. Adopción de objetivos de desarrollo sostenible | | | | | | |

Observaciones:

| Escala de Likert: 0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo | | Criterio Claridad: El componente se comprende fácilmente, es decir su sintaxis y semántica son adecuadas. | | | | | Observaciones / Recomendaciones |
|--|--|--|---|---|---|---|------------------------------------|
| Dimensión | Componente | Grado de acuerdo | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| i. Liderazgo | 1. Liderazgo ético | | | | | | |
| | 2. Confianza | | | | | | |
| ii. Entrenamiento ético | 3. Código de ética y formación | | | | | | |
| | 4. Recursos dedicados a la ética | | | | | | |
| | 5. Conflictos de interés | | | | | | |
| iii. Cultura organizacional | 6. Misión, visión y valores de la organización | | | | | | |
| | 7. Comunicación ética | | | | | | |
| | 8. Disciplina y recompensas | | | | | | |
| | 9. Denuncias e investigaciones | | | | | | |
| iv. Creación de valor compartido | 10. Innovación | | | | | | |
| | 11. Legitimidad social | | | | | | |
| | 12. Responsabilidad ecológica | | | | | | |
| v. Interrelación con instituciones y grupos de interés | 13. Gestión de grupos de interés | | | | | | |
| | 14. Adopción de objetivos de desarrollo sostenible | | | | | | |

Observaciones:

Respecto al criterio de suficiencia en las cinco dimensiones que conforman la definición propuesta de integridad corporativa en la investigación, por favor califique con una “X” su grado de acuerdo para cada enunciado, según la escala de Likert.

| Criterio | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------|---|---|---|---|
| Suficiencia: Los componentes que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta. | | | | | | | | | |
| Escala de Likert: (0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo) | | | | | Grado de Acuerdo | | | | |
| | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="checkbox"/> Los siguientes dos componentes Liderazgo ético y Confianza, son suficientes para medir la dimensión de Liderazgo. | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Los siguientes tres componentes Código de ética y formación, Recursos dedicados a la ética y Conflictos de interés, son suficientes para medir la dimensión de Entrenamiento Ético. | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Los siguientes cuatro componentes: Misión, Visión y Valores de la organización, Comunicación ética, Disciplina y Recompensa y Denuncias e Investigaciones, son suficientes para medir la dimensión de Cultura Organizacional. | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Los siguientes tres componentes: Innovación, Legitimidad Social y Responsabilidad Ecológica, son suficientes para medir la dimensión de Creación de Valor Compartido. | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Los siguientes dos componentes: Gestión de grupos de interés y Adopción de Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS), son suficientes para medir la dimensión de Interrelación Instituciones y Grupos de Interés. | | | | | | | | | |

Observaciones:

A.6 Validación del Contenido de los Cuestionarios para Cada Componente

Anexo al presente cuadernillo de evaluación de expertos, se encuentran los cuestionarios que conforman la herramienta IIC, para diagnosticar la integridad corporativa en las organizaciones. La siguiente actividad consiste en revisar los enunciados de los catorce cuestionarios, para validar los siguientes criterios:

- **Claridad:** El enunciado se comprende fácilmente, es decir su sintaxis y semántica son adecuadas.
- **Pertinencia:** El enunciado pertenece al cuestionario en el que ha sido agrupado y corresponde al componente en el que se encuentra.
- **Nivel de Progreso*:** El enunciado se encuentra en el nivel de progreso que le corresponde, dentro del cuestionario, según la progresión de 0% (inactivo) a 100% (mejor práctica).

*Nivel de progreso: Consiste en una valoración de los enunciados de los cuestionarios en 5 niveles, de logro desde 0% (inactivo), 25% (reactivo), 50% (proactivo), 75% (progresivo), hasta 100% (mejor práctica).

- El nivel más alto (100% - Mejor práctica) indica que, la compañía evaluada alcanza los más altos estándares para el componente calificado. Obtener un nivel del 100%, en los enunciados de los cuestionarios convertiría a la organización en pionera y modelo a seguir en el sector económico al que pertenece.
- El nivel 0% - Inactivo identifica típicamente a una organización que, aún no ha comenzado a enfocarse en lo que describe el componente respectivo.
- Los niveles del 25% (reactivo), 50% (proactivo) y 75% (progresivo) muestran progresivamente dónde podría ubicarse una organización a medida que mejora en este componente, hasta alcanzar finalmente el nivel de 100% de mejores prácticas.

Los resultados positivos deben leerse acumulativamente, de modo que, el 100% de las descripciones incorporen los resultados positivos del 25%, 50% y 75%.

La evaluación por realizar consiste en leer cada enunciado de los cuestionarios y marcar la opción “Si/No”, según corresponda, en las columnas de la parte derecha, para cada uno de los 3 criterios a evaluar (claridad, pertinencia y nivel de progreso). Al costado derecho se encuentra una columna adicional de “Sugerencias” con la opción de texto libre, para que el experto indique específicamente qué aspecto deber ser mejorado con respecto al enunciado correspondiente. El encabezado de cada cuestionario indica el nombre del componente a evaluar y su descripción. En la primera columna se encuentra el campo “Nivel de Progreso”, que inicia con el nivel “Inactivo” con una asignación del 0%. Cada nivel de progreso contiene un número particular de preguntas y un número de indicador para cada enunciado dentro del cuestionario, lo que permite su identificación. En la Figura A3 se presenta un ejemplo de uno de los cuestionarios, donde se aprecian claramente las columnas de evaluación de criterios que deberá diligenciar el experto en esta evaluación.

| Nivel de progreso | | Benchmark | | No. | | No. Indicador | | Enunciado | | Liderazgo ético (C11) | | Nivel de progreso | | Sugerencias | |
|-------------------|------|-----------|----------|---|--|---------------|---|-----------|---|-----------------------|----|-------------------|----|----------------------------------|-------------------|
| | | | | | | | | | | Claridad | | Pertinencia | | | Nivel de progreso |
| | | | | | | | | | | Si | No | Si | No | Si | No |
| Inactivo | 0% | 1 | I-1.1.1 | Los líderes de la organización consideran que ocuparse de la integridad de la organización es irrelevante para el negocio. | | X | | X | | X | | | | | |
| | | 2 | I-1.1.2 | Los líderes de la organización están sesgados por la creencia que sus propios principios morales y éticos son los adecuados para liderar la organización. | | X | | X | | X | | | | | |
| | | 3 | I-1.1.3 | Los líderes de la organización no reconocen las limitaciones de su propia base de conocimientos y nivel de experiencia. | | X | | X | | X | | | | | |
| Reactivo | 25% | 4 | I-1.1.4 | Los líderes de la organización consideran que la integridad en la organización es un fenómeno de moda, por tanto hay que seguirlo para mantenerse a la vanguardia y quizá conseguir una mejora en la reputación de la organización. | | | X | X | | X | | | | Reformular la redacción. | |
| | | 5 | I-1.1.5 | Los líderes de la organización consideran que la integridad es una función meramente de Recursos Humanos o Legal. | | X | | | X | X | | | | | |
| | | 6 | I-1.1.6 | Los empleados perciben la falta de compromiso de los líderes con los valores organizacionales y el liderazgo ético. | | X | | X | | | | X | | Ubicar en el nivel inactivo (0%) | |
| Proactivo | 50% | 7 | I-1.1.7 | Los líderes comunican continuamente y abiertamente sus valores y la importancia del comportamiento ético. | | X | | X | | X | | | | | |
| | | 8 | I-1.1.8 | Los líderes responsabilizan personalmente a los gerentes y supervisores de integrar la conducta ética en las operaciones diarias. | | | X | X | | X | | | | Reformular la redacción | |
| | | 9 | I-1.1.9 | Los empleados sienten presión para cumplir con los estándares éticos de la organización, porque reconocen que es lo correcto. | | X | | X | | X | | | | | |
| | | 10 | I-1.1.10 | La dirección está disponible si es que los empleados tienen preguntas sobre ética. | | X | | X | | X | | | | | |
| Progresivo | 75% | 11 | I-1.1.11 | La dirección predica el ejemplo sobre el comportamiento ético pretendido. | | | X | X | | X | | | | | |
| | | 12 | I-1.1.12 | La competencia ética es un elemento esencial para la designación como supervisor o gerente. | | X | | X | | | | X | | | |
| | | 13 | I-1.1.13 | Existe una política publicada y actualizada sobre tolerancia cero frente a vulneraciones a la ética, la cual ha sido comunicada a todos los trabajadores y Grupos de Interés. | | X | | | X | X | | | | | |
| | | 14 | I-1.1.14 | La organización incluye la práctica activa de la ética y el cumplimiento en las metas de desempeño para los directivos y vincula dichas metas con su compensación. | | | X | | X | X | | | | | |
| | | 15 | I-1.1.15 | Cuando las cosas no salen tan bien como se predicen, los líderes asumen la responsabilidad personal de los resultados adversos y reconocen cualquier daño causado | | X | | X | | X | | | | | |
| Mejor práctica | 100% | 16 | I-1.1.16 | Los líderes de la organización son considerados individuos inspiradores y/o modelos a seguir dentro y fuera de la organización | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | 17 | I-1.1.17 | Los líderes de la organización son totalmente responsables de apoyar la conducta ética tanto a nivel individual como organizacional | | X | | X | | | | X | | | |
| | | 18 | I-1.1.18 | Los líderes apoyan públicamente las iniciativas de ética e integridad, incluso cuando estas iniciativas se perciben como controversiales | | X | | X | | X | | | | | |
| | | 19 | I-1.1.19 | Los líderes se pronuncian en contra de las irregularidades corporativas y gubernamentales, las desigualdades sociales y las injusticias | | X | | X | | X | | | | | |

Figura A3. Ejemplo de cuestionario.

Las respuestas de esta evaluación deberán marcarse de manera digital por el experto en el archivo anexo, para cada uno de los 14 cuestionarios.

A.7 Valoración General de los Cuestionarios

Por favor, marque con una “X” para cada uno de los catorce cuestionarios, la respuesta seleccionada para los siguientes enunciados:

| Cuestionario Liderazgo Ético | |
|--|-------|
| Enunciados | sí no |
| <ul style="list-style-type: none"> • La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente. • El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo. • Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles) | |

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

- Propuestas de mejora (Marque con una “X” alguna de las opciones de mejora)
- Modificación
- Sustitución
- Supresión

Por favor, marque con una “X” el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

| | Evaluación general del cuestionario | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---------|-------|-----------|
| | Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| Validez de contenido del cuestionario | | | | |

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Confianza

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación

Sustitución

Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Código de Ética y Formación

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

- Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)
- Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Recursos Dedicados a la Ética

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Conflictos de Interés

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de
la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se
considera que pudiera ser
un riesgo

Propuestas de mejora Modificación
(Marque con una "X"
alguna de las opciones de Sustitución
mejora) Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes
enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se
considera no adecuado

Motivos por los que se
considera no pertinente

Propuestas de mejora
(modificación, sustitución
o supresión)

Cuestionario Misión, Visión y Valores de la Organización

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Comunicación Ética

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Disciplina y Recompensa

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Denuncias e Investigaciones

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

 Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

 N.º de indicador(es) de
 la(s) pregunta(s)

 Motivos por los que se
 considera que pudiera ser
 un riesgo

 Propuestas de mejora
 (Marque con una "X"
 alguna de las opciones de
 mejora)
 Modificación
 Sustitución
 Supresión

 Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes
 enunciados:

 Evaluación general del cuestionario

 Deficiente Regular Bueno Excelente

 Validez de contenido del cuestionario

 Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

 Motivos por los que se
 considera no adecuado

 Motivos por los que se
 considera no pertinente

 Propuestas de mejora
 (modificación, sustitución
 o supresión)

Cuestionario Innovación

Enunciados

sí no

- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Legitimidad Social

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Responsabilidad Ecológica

Enunciados

sí no

- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Cuestionario Gestión de los Grupos de Interés

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

 Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

 N.º de indicador(es) de
 la(s) pregunta(s)

 Motivos por los que se
 considera que pudiera ser
 un riesgo

 Propuestas de mejora
 (Marque con una "X"
 alguna de las opciones de
 mejora)
 Modificación
 Sustitución
 Supresión

 Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes
 enunciados:

 Evaluación general del cuestionario

 Deficiente Regular Bueno Excelente

 Validez de contenido del cuestionario

 Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

 Motivos por los que se
 considera no adecuado

 Motivos por los que se
 considera no pertinente

 Propuestas de mejora
 (modificación, sustitución
 o supresión)

Cuestionario Adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Enunciados

sí no

-
- La herramienta contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.
 - El número de preguntas o enunciados del cuestionario es excesivo.
 - Las preguntas o enunciados constituyen un riesgo para el encuestado. (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique en la tabla de abajo específicamente cuáles)
-

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de indicador(es) de la(s) pregunta(s)

Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo

Propuestas de mejora (Marque con una "X" alguna de las opciones de mejora)

Modificación
 Sustitución
 Supresión

Por favor, marque con una "X" el nivel de validez de contenido de los siguientes enunciados:

Evaluación general del cuestionario

Deficiente Regular Bueno Excelente

Validez de contenido del cuestionario

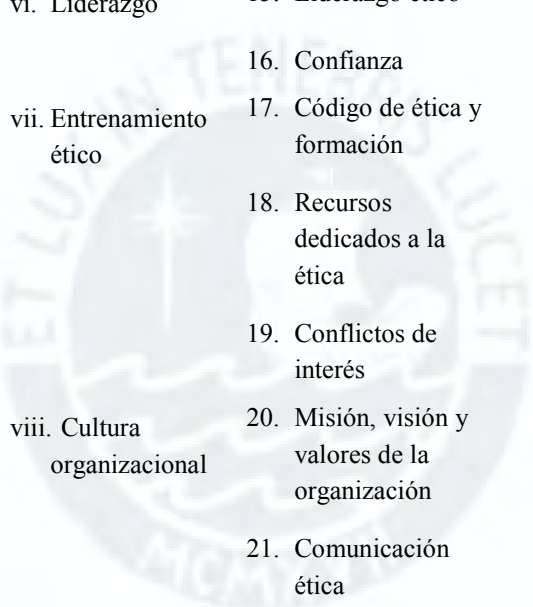

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuado

Motivos por los que se considera no pertinente

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)

Por favor calificar el criterio modo de evaluación, marcando con una “X”, su grado de acuerdo frente a cada componente, utilizando la escala de Likert:

| Escala de Likert: | | Criterio | | | | | Observaciones / Recomendaciones |
|---|--|---|---|---|---|---|--|
| 0 = muy en desacuerdo; 1 = parcialmente en desacuerdo; 2 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo; 4 = muy de acuerdo | | Modo de evaluación: El el tipo de evaluación utilizada con Niveles de progreso (0% a 100%) y calificación de los enunciados empleando escala de Likert permite una medición fácil de cada componente de la herramienta. | | | | | |
| Dimensión | Componente | Grado de acuerdo | | | | | Observaciones / Recomendaciones |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| vi. Liderazgo | 15. Liderazgo ético | | | | | |   |
| | 16. Confianza | | | | | | |
| vii. Entrenamiento ético | 17. Código de ética y formación | | | | | | |
| | 18. Recursos dedicados a la ética | | | | | | |
| | 19. Conflictos de interés | | | | | | |
| viii. Cultura organizacional | 20. Misión, visión y valores de la organización | | | | | | |
| | 21. Comunicación ética | | | | | | |
| | 22. Disciplina y recompensas | | | | | | |
| | 23. Denuncias e investigaciones | | | | | | |
| ix. Creación de valor compartido | 24. Innovación | | | | | | |
| | 25. Legitimidad social | | | | | | |
| | 26. Responsabilidad ecológica | | | | | | |
| x. Interrelación con instituciones y grupos de interés | 27. Gestión de grupos de interés | | | | | | |
| | 28. Adopción de objetivos de desarrollo sostenible | | | | | | |

Observaciones:

A.8 Conclusiones de la Validación

(Por favor provea sus conclusiones)

A.9 Constancia Validación de Contenido por Juicio de Expertos

El suscrito, (nombre del experto) con documento de identificación (tipo y número de documento) certifico que realicé la validación como experto del constructo y del contenido de la herramienta “Indicador de Integridad Corporativa - IIC”, diseñada en el marco de la Tesis de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Globales del programa conjunto entre CENTRUM Business School – PUCP y Tulane University, por los siguientes estudiantes:

- Alvaro Ruiz-Macías
- Myriam Samaniego Trapp
- Javier Gamboa Balarezo
- Rolando Rondón Aguilar

Se firma en la ciudad de (nombre de la ciudad) a los ___ días del mes de ____ de 2021.

Firma del Experto

Apéndice B: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión Liderazgo (D₁)

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Liderazgo (D ₁) | | Liderazgo ético (C ₁₁) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|--|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-1.1.1 | Los líderes de la organización consideran que ocuparse de la integridad de la organización es irrelevante para el negocio. | | | | | |
| | | 2 | I-1.1.2 | Los líderes de la organización están sesgados por la creencia que sus propios principios morales y éticos son los adecuados para liderar la organización. | | | | | |
| | | 3 | I-1.1.3 | Los líderes de la organización no son conscientes de las limitaciones de su propia base de conocimientos y nivel de experiencia. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 4 | I-1.1.4 | Los líderes de la organización consideran que la integridad en la organización es un fenómeno de moda que hay que seguir para mantenerse a la vanguardia. | | | | | |
| | | 5 | I-1.1.5 | Los líderes de la organización consideran que impulsar la práctica de la integridad es una función meramente de las áreas de Recursos Humanos o Legal. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 6 | I-1.1.6 | Los líderes comunican continua y abiertamente sus valores y la importancia del comportamiento ético. | | | | | |
| | | 7 | I-1.1.7 | Los líderes de la organización reconocen su rol y responsabilidad en la promoción de una conducta ética en las operaciones diarias de la compañía. | | | | | |
| | | 8 | I-1.1.8 | La dirección y sus líderes están disponibles si es que los colaboradores tienen preguntas sobre la aplicación de la ética en la organización. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 9 | I-1.1.9 | Los líderes sienten motivación por hacer cumplir con los estándares éticos de la organización, porque reconocen que es lo correcto. | | | | | |
| | | 10 | I-1.1.10 | Los antecedentes y comportamiento ético son un elemento esencial para la designación de un cargo de supervisor o gerente. | | | | | |
| | | 11 | I-1.1.11 | Existe una política publicada y actualizada o programa de Cumplimiento que se refiera a la tolerancia cero frente a vulneraciones a la ética, la cual ha sido comunicada a todos los trabajadores y Grupos de Interés. | | | | | |
| | | 12 | I-1.1.12 | La organización incluye la práctica activa de los principios éticos y el cumplimiento en las metas de evaluación de desempeño para los directivos y vincula dichas metas con su compensación. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 13 | I-1.1.13 | Los líderes de la organización son considerados individuos inspiradores y/o modelos a seguir dentro y fuera de la organización | | | | | |
| | | 14 | I-1.1.14 | Los líderes de la organización son totalmente responsables de apoyar la conducta ética tanto a nivel individual como organizacional | | | | | |
| | | 15 | I-1.1.15 | Los líderes apoyan públicamente las iniciativas de ética e integridad, incluso cuando estas iniciativas se perciben como controversiales | | | | | |
| | | 16 | I-1.1.16 | Cuando los objetivos, planes y metas no se alcanzan en los niveles esperados, los líderes asumen la responsabilidad personal de los resultados adversos y reconocen cualquier daño causado, si lo hubiere. | | | | | |

Figura B1. Formato de cuestionario del componente Liderazgo ético (C₁₁).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Liderazgo (D ₁) | | Confianza (C ₁₂) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-1.2.1 | En los procesos de selección de personal de la compañía se prioriza la afinidad con los (as) candidatos (as) por encima de sus competencias, habilidades y experiencia. | | | | | |
| | | 2 | I-1.2.2 | Los líderes de la organización no ofrecen suficiente acceso ni se muestran disponibles para atender y escuchar las necesidades de sus equipos. | | | | | |
| | | 3 | I-1.2.3 | En ocasiones, algunos líderes de la organización demuestran falta de coherencia entre lo que dicen que se va a hacer y lo que finalmente hacen | | | | | |
| | | 4 | I-1.2.4 | En los equipos de trabajo es evidente la existencia de algún tipo de favoritismo hacia alguno de sus miembros por parte de su líder. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 5 | I-1.2.5 | Generalmente los líderes de la organización brindan poca autonomía a los integrantes de sus equipos y supervisan más de lo necesario su desempeño, involucrándose hasta en el más mínimo detalle. (micromanagement). | | | | | |
| | | 6 | I-1.2.6 | Para la toma de decisiones en la compañía, solamente son escuchadas, valoradas o tenidas en cuenta las opiniones de los líderes con el cargo más alto. | | | | | |
| | | 7 | I-1.2.7 | Los líderes de la organización asignan responsabilidades de acuerdo a las competencias y capacidades de sus colaboradores. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 8 | I-1.2.8 | Los intereses y motivaciones de los líderes de la organización hacia los integrantes de sus equipos son genuinos, balanceando el aspecto laboral y personal. | | | | | |
| | | 9 | I-1.2.9 | Generalmente los colaboradores verifican la información recibida consultando diferentes fuentes, confirmando su autenticidad para garantizar la confiabilidad de la comunicación. | | | | | |
| | | 10 | I-1.2.10 | La organización promueve la creación de espacios de comunicación con todos sus grupos de interés (cadena de valor, autoridades gubernamentales, ONG's, Comunidades etc.) para conocer sus expectativas sobre la empresa. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 11 | I-1.2.11 | Los líderes de la organización fomentan el desarrollo de carrera de su equipo de trabajo, así como su crecimiento profesional | | | | | |
| | | 12 | I-1.2.12 | Los líderes fomentan la creación de espacios para la reflexión y la autocrítica que permita aceptar errores y corregir el rumbo del equipo | | | | | |
| | | 13 | I-1.2.13 | Existe confianza en el cumplimiento de tareas por parte de los colaboradores y por consiguiente se puedan asignar mayores responsabilidades esperando que serán cumplidas de forma prolija. | | | | | |
| | | 14 | I-1.2.14 | La organización fomenta el intercambio de ideas, escucha atentamente las peticiones, quejas o reclamos y propone mejoras para satisfacer las necesidades de sus clientes, proveedores y demás actores de su cadena de valor. | | | | | |
| | | 15 | I-1.2.15 | La organización promueve la mutua colaboración entre los diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, comunidad, autoridades gubernamentales, etc.), como una fórmula para preservar la confianza y generar prosperidad. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 16 | I-1.2.16 | Cuando se experimentan crisis de confianza con los grupos de interés, la organización demuestra autocrítica y humildad ofreciendo explicaciones razonables con información genuina, reconociendo sus errores para así demostrar una clara voluntad de reparar el daño causado, si lo hubiere. | | | | | |
| | | 17 | I-1.2.17 | La organización promueve espacios periódicos de rendición de cuentas a sus grupos de interés (clientes, proveedores, comunidad, autoridades gubernamentales) para mostrar los resultados de su actividad económica y el estado de sus compromisos. | | | | | |
| | | 18 | I-1.2.18 | La organización emplea herramientas tecnológicas como algoritmos para análisis de Big Data y/o sistemas con tecnología Blockchain que permiten garantizar la integridad y transparencia de la información de su actividad económica, fomentando la confianza en todos los grupos de interés. | | | | | |

Figura B2. Formato de cuestionario del componente Confianza (C₁₂).

Apéndice C: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión Entrenamiento Ético (D₂)

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Entrenamiento ético (D ₂) | | Código de ética y formación (C ₂₁) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-2.1.1 | La organización no proporciona ningún tipo de entrenamiento en temas de ética y cumplimiento a sus colaboradores. | | | | | |
| | | 2 | I-2.1.2 | Los líderes de la organización consideran que la capacitación sobre temas técnicos o administrativos siempre tendrán prioridad sobre la capacitación en temas de ética, considerando que éstos últimos son menos relevantes para el negocio. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 3 | I-2.1.3 | La capacitación en ética y cumplimiento es breve y solo buscar informar a los colaboradores sobre las políticas y el cumplimiento de los requisitos legales. | | | | | |
| | | 4 | I-2.1.4 | Las personas que diseñan y dictan los talleres de capacitación en ética y cumplimiento no son expertos en la materia. | | | | | |
| | | 5 | I-2.1.5 | El éxito de la capacitación en ética y cumplimiento solo se mide por el número de colaboradores que han completado el curso. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 6 | I-2.1.6 | La organización cuenta con un Código de Ética o de Conducta y un Reglamento asociado, que es de obligatorio cumplimiento para todos los miembros de la empresa. | | | | | |
| | | 7 | I-2.1.7 | El Código de Ética o de Conducta de la organización, además de ser accesible para su consulta, ha sido difundido a todos los colaboradores mediante talleres o reuniones para explicar su contenido. | | | | | |
| | | 8 | I-2.1.8 | Los líderes de la organización estimulan al cumplimiento del código de ética de una manera clara y elocuente y manifiestan en público su compromiso a seguir irrestrictamente sus lineamientos. | | | | | |
| | | 9 | I-2.1.9 | La organización utiliza metodologías de enseñanza como talleres, mesas redondas, casos reales, lecciones aprendidas etc, impartidos por profesionales con experiencia y formación en el campo de la ética y la integridad, adaptadas a los objetivos de aprendizaje de la empresa. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 10 | I-2.1.10 | Los talleres de capacitación son dirigidos por los líderes de la organización y garantizan la participación de colaboradores con diferentes niveles de cargo. | | | | | |
| | | 11 | I-2.1.11 | Todos los colaboradores de la empresa reciben una capacitación continua, sobre ética y la importancia de su práctica permanente para el logro de los objetivos estratégicos, la cual es revisada periódicamente y se adapta a las problemáticas del entorno. | | | | | |
| | | 12 | I-2.1.12 | El entrenamiento en ética y Cumplimiento está orientado a fomentar un cambio hacia una cultura de autocontrol e integridad. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 13 | I-2.1.13 | La organización identifica aquellos cargos que pudieran tener mayor exposición y riesgos de conflictos de interés y dilemas éticos y les brinda entrenamiento a la medida para enfrentarlos siguiendo los lineamientos del código de ética. | | | | | |
| | | 14 | I-2.1.14 | La organización cuenta con una política para abordar los temas éticos con los medios de comunicación y redes sociales. | | | | | |
| | | 15 | I-2.1.15 | Los líderes de la organización promueven la creación de espacios de diálogo donde se caracterizan situaciones en las cuales los colaboradores puedan experimentar dilemas éticos reales, y colaborativamente analizan la forma de enfrentarlos bajo los lineamientos éticos que rigen la empresa. | | | | | |
| | | 16 | I-2.1.16 | La organización utiliza nuevas tecnologías resultantes de la Transformación Digital para conocer y analizar qué es lo que sus empleados, clientes y demás grupos de interés manifiestan en redes sociales y otros medios digitales de comunicación acerca de la organización. | | | | | |

Figura C1. Formato de cuestionario del componente Código de ética y formación (C₂₁).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Entrenamiento ético (D ₂) | | Recursos dedicados a la ética (C ₂₂) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|--|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-2.2.1 | La organización no cuenta con un área, departamento a cargo de promover la ética y el cumplimiento dentro de la organización. | | | | | |
| | | 2 | I-2.2.2 | La organización no cuenta con un funcionario designado para promover la ética y el cumplimiento dentro de la organización. | | | | | |
| | | 3 | I-2.2.3 | La organización no cuenta con un presupuesto anual específico destinado al control y cumplimiento de la ética empresarial. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 4 | I-2.2.4 | Las funciones de ética y cumplimiento no son competencia de un área propia, sino que son asignadas a otra área o departamento como el jurídico, el de responsabilidad social o el de recursos humanos. | | | | | |
| | | 5 | I-2.2.5 | La ética empresarial es percibida como una "buena práctica" sin llegar a ser considerada como una disciplina única que requiere conocimientos y competencias específicas. | | | | | |
| | | 6 | I-2.2.6 | La organización cuenta con un presupuesto mínimo para fomentar la ética empresarial. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 7 | I-2.2.7 | La organización ha designado la responsabilidad de salvaguardar el cumplimiento de la ética empresarial a un individuo específico o a un grupo de personas (área) dentro de la organización. | | | | | |
| | | 8 | I-2.2.8 | El colaborador designado de los temas de ética y cumplimiento y su equipo diseñan los programas de ética y cumplimiento y monitorizan en el día a día la administración de los riesgos de cumplimiento y su impacto en la reputación de la organización. | | | | | |
| | | 9 | I-2.2.9 | El colaborador designado de los temas de ética y cumplimiento y su equipo interactúan permanentemente con las distintas áreas de la organización para prevenir faltas a la ética y el cumplimiento. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 10 | I-2.2.10 | El colaborador designado de los temas de ética y cumplimiento es un profesional con alto perfil ejecutivo y con una jerarquía de cargo de nivel directivo de la Alta Gerencia. "Director de Ética & Cumplimiento - DEC" | | | | | |
| | | 11 | I-2.2.11 | El Director de Ética & Cumplimiento de la organización se destaca por una conducta moral ejemplar y una ética irreprochable y es un profesional altamente competente y capacitado para cumplir sus funciones. | | | | | |
| | | 12 | I-2.2.12 | El Director de Ética & Cumplimiento es el líder que los empleados buscan cuando tienen preocupaciones y dilemas éticos. | | | | | |
| | | 13 | I-2.2.13 | El Director de Ética & Cumplimiento realiza periódicamente evaluaciones de cumplimiento en todas las áreas de la organización, de acuerdo a sus respectivos riesgos. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 14 | I-2.2.14 | El Director de Ética & Cumplimiento tiene acceso directo a la Alta Gerencia y a la Junta Directiva de la organización. | | | | | |
| | | 15 | I-2.2.15 | El Director de Ética & Cumplimiento goza de un alto grado de confianza y respeto por parte de la dirección. | | | | | |
| | | 16 | I-2.2.16 | El Director de Ética & Cumplimiento participa con imparcialidad en las decisiones estratégicas que la organización enfrenta. | | | | | |
| | | 17 | I-2.2.17 | El Director de Ética & Cumplimiento es un líder que mejora la confianza dentro de la organización y con todos los grupos de interés asociados. | | | | | |
| | | 18 | I-2.2.18 | Los programas de ética y cumplimiento son continuamente sometidos a monitorización y pruebas para validar su eficacia y establecer mejores prácticas en la organización. | | | | | |
| | | 19 | I-2.2.19 | Los resultados de los programas de ética y cumplimiento de la organización gozan de reconocimiento dentro de su sector económico o son referentes para la industria. | | | | | |
| | | 20 | I-2.2.20 | Los programas de ética y cumplimiento de la organización han influenciado positivamente por su excelencia a otras organizaciones o instituciones públicas o privadas, promoviendo la implementación de programas similares. | | | | | |

Figura C2. Formato de cuestionario del componente Recursos dedicados a la ética (C₂₂).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Entrenamiento ético (D ₂) | | Conflictos de interés (C ₂₃) Abarca la capacidad para gestionar eficazmente los conflictos de interés tanto dentro de la organización como fuera de ella, con todos los grupos de interés, incluyendo conductas como el favoritismo, el nepotismo y el trato propio. Considera también los sistemas que permiten reconocer, informar, gestionar y resolver los conflictos de intereses personales garantizando la ética y el interés de la organización. | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-2.3.1 | Los líderes de la organización consideran que los conflictos de interés son una preocupación ética de orden menor. | | | | | |
| | | 2 | I-2.3.2 | Los líderes de la organización pueden estar sesgados por la creencia de que son capaces de enfrentar situaciones de conflictos de interés y que pueden tomar las decisiones correctas | | | | | |
| | | 3 | I-2.3.3 | La organización no cuenta con una política que establezca lo qué constituye un conflicto de interés y cómo gestionarlo. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 4 | I-2.3.4 | Los conflictos de interés son percibidos más como ejercicios de formación en materia de Cumplimiento que como oportunidades para mejorar la consciencia ética. | | | | | |
| | | 5 | I-2.3.5 | La organización no cuenta con un procedimiento para prevenir situaciones de conflicto de interés, de tal forma que los conflictos de interés llegan a ser gestionados cuando se presentan. | | | | | |
| | | 6 | I-2.3.6 | Los miembros de la organización consideran que la mayoría de las promociones internas de cargos se basan en el mérito del colaborador y no en favoritismos o en intereses más allá de lo laboral. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 7 | I-2.3.7 | La organización cuenta con políticas o procedimientos para detectar y gestionar posibles conflictos de interés, incluso antes de que se produzcan. | | | | | |
| | | 8 | I-2.3.8 | La organización exige a sus trabajadores y directivos que informen de manera anticipada sobre conflictos de interés reales, potenciales y/o aparentes, mediante el diligenciamiento de un formulario, permitiendo a la organización identificar conflictos de interés y zonas de riesgo. | | | | | |
| | | 9 | I-2.3.9 | La organización tiene una política y procedimientos claros sobre obsequios, atenciones, invitaciones y gastos aplicable a todos sus empleados y socios comerciales. | | | | | |
| | | 10 | I-2.3.10 | La organización cuenta con políticas de contratación, protocolos de selección de proveedores y lineamientos claros para evaluar su permanencia y desempeño. | | | | | |
| | | 11 | I-2.3.11 | La organización cuenta con políticas sobre empleo o actividades laborales externas, compromiso político, préstamos a directivos y gerentes, así como el empleo de familiares y otros amigos con vínculos cercanos a los colaboradores. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 12 | I-2.3.12 | La organización solicita periódicamente a todos sus colaboradores el diligenciamiento de un cuestionario sobre conflictos de interés y la firma de un documento en el cual se compromete a reportar cualquier situación potencial o aparente de conflicto de interés que pueda ocurrir en el ejercicio de sus funciones. | | | | | |
| | | 13 | I-2.3.13 | Los líderes alientan a los miembros de la organización a solicitar, con la debida reserva, el asesoramiento del área de Ética y Cumplimiento, especialmente cuando enfrenen situaciones de conflicto de interés potenciales, reales o aparentes | | | | | |
| | | 14 | I-2.3.14 | La organización mantiene un registro documentado de situaciones de conflicto de interés encontradas. | | | | | |
| | | 15 | I-2.3.15 | La organización dispone acciones para reducir el favoritismo en las promociones, pago de bonos, gestión de desempeño y contratación. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 16 | I-2.3.16 | La organización monitoriza continuamente el riesgo de conflicto interés como parte de su estrategia para prevenir y combatir la corrupción. | | | | | |
| | | 17 | I-2.3.17 | La organización cuenta con procedimientos para revisar o cancelar una toma de decisión que pudo verse comprometida por una situación de conflicto de interés. | | | | | |
| | | 18 | I-2.3.18 | La organización cuenta con un sistema de seguimiento y presentación de informes que ayuda a gestionar el proceso de divulgación interna de los conflictos de intereses. | | | | | |
| | | 19 | I-2.3.19 | La organización exige a sus directores y ejecutivos a declarar con carácter confidencial sus activos, pasivos y actividades externas. | | | | | |
| | | 20 | I-2.3.20 | El Directorio evalúa periódicamente la eficiencia y eficacia del procedimiento de identificación, control y prevención de situaciones de conflicto de interés. | | | | | |

Figura C3. Formato de cuestionario del componente Conflictos de interés (C₂₃).

Apéndice D: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión Cultural Organizacional (D₃)

| Nivel de progreso Integridad | Benchmark | Cultura organizacional (D ₃) | | Propósito de la organización (C ₃₁) | | | | | |
|------------------------------|-----------|--|-----------|--|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-3.1.1 | Los líderes de la organización no perciben a la ética y la integridad como un objetivo prioritario para los negocios. | | | | | |
| | | 2 | I-3.1.2 | La empresa carece de un código de ética y de conducta apegado a reglamentos y de una política de cumplimiento que se encuentren alineadas con los valores de la organización. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 3 | I-3.1.3 | Puede haber una referencia a la ética en la declaración de principios de la organización, pero en la práctica se hace poco para poner en práctica la ética en la organización. | | | | | |
| | | 4 | I-3.1.4 | El propósito de la organización se define de manera estricta pero limitándose solamente al cumplimiento legal y/o de los reglamentos y normas internas de la organización. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 5 | I-3.1.5 | La organización y sus líderes reconocen que la conducta legal y la conducta ética están relacionadas, pero no necesariamente son idénticas. | | | | | |
| | | 6 | I-3.1.6 | La organización reconoce que para ser verdaderamente íntegros se debe ir más allá de las normas, códigos o manuales establecidos. | | | | | |
| | | 7 | I-3.1.7 | La organización y sus líderes comprenden y refuerzan la conexión entre valores, desempeño, propósito organizacional, visión y éxito. | | | | | |
| | | 8 | I-3.1.8 | El propósito, la misión y visión son tenidos en cuenta en la formulación de objetivos estratégicos que midan el desempeño organizacional e individual. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 9 | I-3.1.9 | El sistema de gestión de desempeño se basa en los valores y principios de la organización y no solo en normas o códigos. | | | | | |
| | | 10 | I-3.1.10 | En una disputa entre defender los principios y buscar ganancias financieras, los líderes tienen claro que defender los valores éticos tiene prioridad al cierre de un trato, completar una venta o perseguir una rentabilidad. | | | | | |
| | | 11 | I-3.1.11 | La organización recompensa de manera apropiada el trabajo bien hecho y cumple sus promesas con clientes, colaboradores y grupos de interés. | | | | | |
| | | 12 | I-3.1.12 | La organización impulsa programas de incentivos que promuevan compartir su visión y cumplir el propósito de la compañía. | | | | | |
| | | 13 | I-3.1.13 | La práctica de conductas éticas y de integridad, alineadas con la misión - visión y con un propósito claro constituyen los factores clave para el continuo éxito y progreso de la organización. | | | | | |
| | | 14 | I-3.1.14 | La organización reconoce que tanto sus reglamentos, códigos internos y normativas, como la legislación y regulación en general pueden tener vacíos que puedan generar desequilibrios, los cuales no deberían ser aprovechados para sacar ventajas comerciales, económicas o de cualquier índole. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 15 | I-3.1.15 | La organización actúa de forma proactiva cuando detecta vacíos tanto en sus reglamentos, códigos internos y normativas, como en la legislación y regulación en general que rige su sector económico y ágilmente comunica a las entidades o autoridades competentes para que se tomen las medidas pertinentes para proteger el mercado. | | | | | |
| | | 16 | I-3.1.16 | La organización es reconocida públicamente por su capacidad de no quedarse en lo "políticamente correcto" y siempre ir un paso adelante, actuando de manera ejemplar y fiel a sus valores. | | | | | |
| | | 17 | I-3.1.17 | La organización pone a la conducta ética y a la práctica activa de la integridad como ejes centrales de su desarrollo y no solo para el cumplimiento de políticas o normas. | | | | | |
| | | 18 | I-3.1.18 | La organización es públicamente reconocida como líder y fiel seguidora de su propósito, visión y misión. | | | | | |

Figura D1. Formato de cuestionario del componente Propósito de la organización (C₃₁).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Cultura organizacional (D ₃) | | Comunicación ética (C ₃₂) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--|-----------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-3.2.1 | No existen comunicaciones formales o discusiones sobre ética e integridad, inclusión, diversidad o equidad de género y oportunidades dentro de la organización. | | | | | |
| | | 2 | I-3.2.2 | Los líderes expresan abiertamente su incredulidad acerca de la importancia ética de asumir posturas de apertura frente a los temas de inclusión, diversidad, equidad de género y de oportunidades para el éxito de la organización. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 3 | I-3.2.3 | Si los líderes hablan de ética, inclusión, diversidad o equidad de género y oportunidades, lo hacen para casos específicos. | | | | | |
| | | 4 | I-3.2.4 | La organización se encarga de difundir ocasionalmente a sus colaboradores recordatorios sobre políticas relacionadas con la ética y requisitos de cumplimiento legal. | | | | | |
| | | 5 | I-3.2.5 | Los colaboradores usan las redes sociales de la organización de manera indiscriminada y sin la orientación necesaria para promover agendas personales o políticas (imágenes y texto) contrarias a los valores de la organización. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 6 | I-3.2.6 | La organización promueve canales regulares y diversos para que los colaboradores discutan temas de ética, inclusión, diversidad, equidad de género y de oportunidades, brindando información accesible, oportuna y con fuentes que permitan verificar su veracidad. | | | | | |
| | | 7 | I-3.2.7 | Los líderes son prudentes en la forma en que utilizan los medios de comunicación masivos y las herramientas de comunicación digitales como las redes sociales, buscando preservar la reputación de la organización. | | | | | |
| | | 8 | I-3.2.8 | La estrategia de comunicación de la organización (asuntos comunitarios, comunicaciones internas, relaciones públicas y marketing) considera la difusión periódica de iniciativas relacionadas con la ética, la integridad, la inclusión, la diversidad, la equidad de género y de oportunidades. | | | | | |
| | | 9 | I-3.2.9 | Existe información disponible y accesible a todos los niveles de la organización en medios digitales o literatura impresa de la organización sobre la importancia de practicar la ética e integridad en todas sus actividades. | | | | | |
| | | 10 | I-3.2.10 | Los miembros de la organización reciben orientación sobre el uso de las redes sociales. Estas están dirigidas a mantener una clara distinción entre su presencia personal en línea y su función organizativa. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 11 | I-3.2.11 | El sitio web externo u otros medios digitales de la organización incluyen información sobre su visión ética para fomentar una cultura de integridad, con metas, políticas, programas e iniciativas referentes además a la inclusión, la diversidad, la equidad de género y de oportunidades, así como sus resultados y rendición de cuentas. | | | | | |
| | | 12 | I-3.2.12 | La organización conecta directamente la conciencia y las conductas éticas con su reputación y educa a todos los trabajadores sobre la importancia de comunicarse de manera transparente y honesta respecto al comportamiento ético. | | | | | |
| | | 13 | I-3.2.13 | La organización identifica y comparte a sus colaboradores ejemplos de las mejores prácticas éticas a través de una variedad de medios de comunicación, como sitios web, redes sociales, podcasts, correos electrónicos o blogs y medios impresos para garantizar su difusión. | | | | | |
| | | 14 | I-3.2.14 | La organización publica a través de diferentes medios informes periódicos independientes sobre su función de ética, responsabilidad social y ecológica, filosofía de inclusión, apoyo a la diversidad, equidad de género y de oportunidades, centrándose en sus objetivos, actividades y resultados, distribuyendo ampliamente este informe a los diferentes grupos de interés. | | | | | |
| Mejor Práctica | 76-100% | 15 | I-3.2.15 | Los líderes son francos en sus discusiones internas y externas sobre la ética y participan en espacios donde exploran diferentes situaciones, experiencias y mejores prácticas referidas a temas relacionados con la ética, la inclusión, el apoyo a la diversidad, la equidad de género y de oportunidades. | | | | | |
| | | 16 | I-3.2.16 | La organización cuenta con un sitio web interactivo y accesible que proporciona enlaces a materiales, ejemplos y casuística sobre ética, integridad, cumplimiento, inclusión, apoyo a la diversidad y a la equidad de género y de oportunidades, disponibles tanto para los empleados como para los grupos de interés de la organización. | | | | | |
| | | 17 | I-3.2.17 | Los líderes hablan públicamente sobre cómo los valores éticos y la práctica de la integridad empresarial fortalecen las políticas sociales y públicas, como la preservación ecológica, la desigualdad salarial, el trabajo decente, la inclusión, la diversidad, la equidad de género y de oportunidades o cualquier aspecto relacionado con los derechos humanos. | | | | | |
| | | 18 | I-3.2.18 | La organización monitoriza cuidadosamente el límite entre la protección de la privacidad y su compromiso con la transparencia. | | | | | |

Figura D2. Formato de cuestionario del componente Comunicación ética (C₃₂).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Cultura organizacional (D ₃) | | Disciplina y recompensas (C ₃₃) | | | | | |
|------------------------------------|-----------|--|-----------|--|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-3.3.1 | No existe una política que aborde las infracciones éticas o las conductas ilícitas o contrarias a la integridad. | | | | | |
| | | 2 | I-3.3.2 | No existe un sistema explícito para reconocer acciones éticas o la toma de medidas disciplinarias por comportamiento y conductas ilícitas o contrarias a la integridad y a la ética. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 3 | I-3.3.3 | Las consecuencias del comportamiento no ético se abordan solo si tienen un impacto adverso en los resultados económicos de la organización | | | | | |
| | | 4 | I-3.3.4 | Los líderes pueden decirles a otros que "hagan lo correcto", pero esto se considera menos importante que lograr resultados. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 5 | I-3.3.5 | La organización tiene políticas explícitas para sancionar infracciones por falta de ética, integridad y/o cumplimiento. | | | | | |
| | | 6 | I-3.3.6 | La organización ha adoptado procedimientos formales que brindan a las personas que presentan denuncias por conductas indebidas un aviso y la oportunidad de ser escuchados. | | | | | |
| | | 7 | I-3.3.7 | La organización generalmente impone medidas correctivas y preventivas cuando se fundamenta la mala conducta, basándose en los resultados de un mecanismo formal de investigación independiente para garantizar su imparcialidad. | | | | | |
| | | 8 | I-3.3.8 | Los colaboradores consideran que la organización es imparcial y ecuánime en su administración interna de justicia (por ejemplo, procedimientos de quejas o sistemas de resolución de disputas). | | | | | |
| | | 9 | I-3.3.9 | Antes de tomar medidas preventivas y correctivas, los líderes consultan con Recursos Humanos, Legal o Ética y Cumplimiento para garantizar la aplicación coherente y justa de las políticas, códigos y reglamentos, los cuales deben estar alineados para evitar potenciales contingencias legales para la organización. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 10 | I-3.3.10 | La organización reconoce y recompensa el comportamiento ético y aplica, cuando es necesario, las medidas correctivas pertinentes, según su reglamento y códigos de conducta. | | | | | |
| | | 11 | I-3.3.11 | Los líderes de la organización son ágiles para reconocer y recompensar la buena conducta en sus equipos de trabajo y cuentan con experiencia para tomar las medidas disciplinarias pertinentes, cuando es necesario. | | | | | |
| | | 12 | I-3.3.12 | La organización no teme tomar medidas correctivas contra líderes senior de alto desempeño que han actuado de manera poco ética. | | | | | |
| | | 13 | I-3.3.13 | La organización es transparente al publicar o discutir ejemplos de acciones correctivas tomadas, después de eliminar algunos detalles de identificación. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 14 | I-3.3.14 | La conducta ética se considera uno de los elementos críticos para la promoción y el avance en todos los niveles, así como para los bonos y recompensas por desempeño. | | | | | |
| | | 15 | I-3.3.15 | Las políticas y pautas de conductas éticas de la organización se consideran como una de las mejores prácticas dentro de su sector económico y son un referente. | | | | | |
| | | 16 | I-3.3.16 | Los líderes entienden lo que motiva a los colaboradores a actuar de manera ética o no ética y aplican la capacitación y las herramientas necesarias para promover y reforzar el comportamiento ético. | | | | | |

Figura D3. Formato de cuestionario del componente Disciplina y recompensas (C₃₃).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Cultura organizacional (D ₃) | | Denuncias e investigaciones (C ₃₄) | | | | | |
|------------------------------------|-----------|---|-----------|--|-------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-3.4.1 | No existen canales para que las personas denuncien conductas o actos indebidos observados. | | | | | |
| | | 2 | I-3.4.2 | En general, los colaboradores pueden sentir temor de hablar o cuestionar la forma en que se toman las decisiones y creen que hacerlo les causaría perjuicios en el lugar de trabajo. | | | | | |
| | | 3 | I-3.4.3 | Los colaboradores creen que el acto de informar es inútil, pues la organización no tomaría ninguna acción disciplinaria, y si lo hicieran, la organización ofrecería impunidad a colaboradores que son altamente valorados. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 4 | I-3.4.4 | Se espera que los colaboradores dialoguen con sus supervisores directos sobre un comportamiento poco ético o mala conducta, independientemente de si estos supervisores están implicados en el asunto denunciado. | | | | | |
| | | 5 | I-3.4.5 | La organización tiene una política que requiere que los colaboradores sigan y agoten su cadena de mando cuando desean presentar una denuncia respecto a comportamientos poco éticos o faltas de conducta en el lugar de trabajo. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 6 | I-3.4.6 | La organización ofrece canales independientes y confidenciales (generalmente denominados canal ético o de ayuda) donde los colaboradores, así como terceros, pueden presentar denuncias sobre comportamientos poco éticos o faltas de conducta de miembros de la organización. | | | | | |
| | | 7 | I-3.4.7 | Los denunciadores y testigos de presuntas irregularidades relacionados al lugar de trabajo pueden optar por permanecer en el anonimato, si así lo desean. | | | | | |
| | | 8 | I-3.4.8 | Los líderes de la organización imparten instrucciones claras a los miembros de sus equipos sobre cómo, cuándo y por qué llamar al canal ético. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 9 | I-3.4.9 | Se presentan, al menos una vez al año, un reporte a la gerencia y al Directorio de la organización, describiendo los tipos de asuntos que se han informado al canal ético y las acciones tomadas, derivadas de dichas investigaciones. | | | | | |
| | | 10 | I-3.4.10 | Los supervisores y gerentes reciben capacitaciones sobre cómo reconocer y prevenir las represalias a quien denuncie conductas que faltan a la ética. | | | | | |
| | | 11 | I-3.4.11 | Los investigadores se abstienen de participar en una investigación en caso de que exista algún posible conflicto de interés que pueda poner en riesgo la objetividad y validez de la investigación. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 12 | I-3.4.12 | Los denunciadores, los sujetos investigados y testigos reciben protecciones tanto procesales como sustantivas. | | | | | |
| | | 13 | I-3.4.13 | La acción disciplinaria se impone sin importar el rango, estatus, jerarquía o posición de quien cometió un acto que falte a la ética. | | | | | |
| | | 14 | I-3.4.14 | Las tasas de uso y los resultados del canal ético se utilizan para identificar riesgos emergentes de ética y reputación. | | | | | |
| | | 15 | I-3.4.15 | La organización implementa remedios por cualquier daño causado debido a toma de represalias. | | | | | |

Figura D4. Formato de cuestionario del componente Denuncias e investigaciones (C₃₄).

Apéndice E: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión Creación de Valor Compartido 2.0 (D4)

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Creación de valor compartido 2.0 (D4) | | Innovación sostenible (C41) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-4.1.1 | Los líderes de la organización no consideran a la innovación como un factor decisivo para ser resilientes y para la obtención de mayores niveles de competitividad. | | | | | |
| | | 2 | I-4.1.2 | Los líderes de la organización se resisten al cambio, no quieren dejar su zona de confort y temen transformar su modelo de negocio. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 3 | I-4.1.3 | La innovación desarrollada en la empresa resulta producto del azar. No es una capacidad que se gestione ni operacionalice para mejorar la ventaja competitiva. | | | | | |
| | | 4 | I-4.1.4 | La organización no tiene una estrategia de innovación clara, ni tiene claro qué implica la innovación para la empresa. | | | | | |
| | | 5 | I-4.1.5 | Los esfuerzos de innovación de la organización son percibidos por los colaboradores como una moda pasajera, reconociendo que lo que realmente importa es lo tradicional. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 6 | I-4.1.6 | La organización cuenta con una estrategia de innovación alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. | | | | | |
| | | 7 | I-4.1.7 | Los líderes de la organización consideran a la innovación como un proceso crítico de negocios, que puede ser planificado, gestionado y medido periódicamente. | | | | | |
| | | 8 | I-4.1.8 | La organización cuenta con recursos presupuestales y talento humano destinados a proyectos de innovación. | | | | | |
| | | 9 | I-4.1.9 | La estrategia de innovación ha sido comunicada y explicada a todos los colaboradores. | | | | | |
| | | 10 | I-4.1.10 | Tanto los líderes como los colaboradores de la organización reconocen la innovación como un elemento necesario para la competitividad empresarial. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 11 | I-4.1.11 | La organización cuenta con un grupo de trabajo dedicado exclusivamente a liderar los procesos de innovación y promover esta estrategia como parte de la misión, visión y objetivos de la empresa. | | | | | |
| | | 12 | I-4.1.12 | La alta dirección esta comprometida con los programas de innovación de la empresa. | | | | | |
| | | 13 | I-4.1.13 | La organización es paciente y tolerante en los procesos de innovación, alienta y reconoce la conducta innovadora, y es consciente que los resultados se obtendrán con disciplina y persistencia. | | | | | |
| | | 14 | I-4.1.14 | La organización genera espacios en los que permite a sus colaboradores dedicar tiempo a la creación de ideas innovadoras. | | | | | |
| | | 15 | I-4.1.15 | La innovación ha permitido a los líderes de la organización transformar su forma tradicional de hacer negocios, dotándolos de una visión de largo plazo para desarrollar bienes y servicios que generen valor compartido. | | | | | |
| | | 16 | I-4.1.16 | La organización capacita continuamente a su personal en temas de innovación. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 17 | I-4.1.17 | La organización utiliza tecnología de punta para potenciar sus procesos de innovación y evaluación de ideas. | | | | | |
| | | 18 | I-4.1.18 | La organización ha desarrollado métricas que le permiten evaluar los resultados de los procesos de innovación en el corto, mediano y largo plazo. | | | | | |
| | | 19 | I-4.1.19 | La capacidad de innovación es incorporada como uno de los criterios utilizados para la evaluación y la compensación de los ejecutivos de la organización, fomentando transformaciones del modelo de negocio que generen valor financiero y no financiero. | | | | | |
| | | 20 | I-4.1.20 | La organización es parte de redes y clústeres para la innovación y la transferencia de conocimiento, contribuyendo además al progreso de su entorno. | | | | | |

Figura E1. Formato de cuestionario del componente Innovación sostenible (C41).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Creación de valor compartido 2.0 (D4) | | Legitimidad social (C42) | | | | | | |
|------------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|---|-----------|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Describe cómo las organizaciones pueden ser incluyentes promoviendo la diversidad cultural, la equidad de género y la no discriminación. Además, aborda las problemáticas de sus grupos de interés como fuente de inspiración para ofrecer productos y servicios, sin tener que renunciar a altos niveles de rentabilidad, hacia una forma de capitalismo consciente y solidario, creando espacios de esperanza para construir una economía más justa y democrática que contribuya al cierre de brechas sociales, donde la prosperidad no solo se mida en términos de dinero. | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-4.2.1 | La organización prioriza obtener ganancias económicas a toda costa y por encima de la creación de bienestar para sus colaboradores. | | | | | | |
| | | 2 | I-4.2.2 | Hay poca o ninguna participación, compromiso o apoyo para las comunidades de influencia con las que está asociada la organización. | | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 3 | I-4.2.3 | La empresa cuenta con procesos dedicados a recabar evidencias y realizar las investigaciones que tengan lugar frente a las denuncias de acoso y discriminación recibidas. | | | | | | |
| | | 4 | I-4.2.4 | La empresa toma las medidas disciplinarias correspondientes derivadas de los resultados de las investigaciones a las denuncias de acoso y discriminación recibidas. | | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 5 | I-4.2.5 | La organización promueve la inclusión, la diversidad cultural y la igualdad de oportunidades y derechos de sus colaboradores y se declara en contra de cualquier forma de discriminación. | | | | | | |
| | | 6 | I-4.2.6 | La organización promueve espacios para compartir cifras y estadísticas que busquen sensibilizar a los trabajadores respecto al acoso y todas las formas de discriminación en el lugar de trabajo. | | | | | | |
| | | 7 | I-4.2.7 | La organización valora las competencias, habilidades y trayectoria de sus colaboradores como un requisito válido para acceder a determinados cargos a pesar de no contar con un título profesional que lo avale académicamente, y con beneficios salariales similares a los de un titulado. | | | | | | |
| | | 8 | I-4.2.8 | La empresa cuenta con programas de beneficios dirigidas a las familias de los trabajadores en materia de acceso a educación de calidad, crédito para primera vivienda, servicios de salud, entre otros. | | | | | | |
| | | 9 | I-4.2.9 | La organización apoya la contribución personal del tiempo, energía e ideas de sus empleados hacia las preocupaciones sociales del entorno. | | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 10 | I-4.2.10 | Tanto hombres como mujeres tienen los mismos beneficios salariales para los mismos cargos y responsabilidades dentro de la organización. | | | | | | |
| | | 11 | I-4.2.11 | La organización prioriza la contratación de mano de obra calificada y no calificada dentro del área de influencia de operación de la empresa, generando oportunidades orientadas a la prosperidad económica en su entorno. | | | | | | |
| | | 12 | I-4.2.12 | La organización brinda programas de desarrollo y talleres dirigidos a pequeños emprendimientos locales para que se formalicen y brinden servicios a la organización y a la sociedad. | | | | | | |
| | | 13 | I-4.2.13 | La organización brinda apoyo a programas de prevención de enfermedades a las comunidades (brigadas de salud, vacunación, planificación familiar, educación sexual y nutrición). | | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 14 | I-4.2.14 | La organización ofrece espacios de entrenamiento a personas no calificadas dentro del área de influencia de la empresa, para que puedan aplicar a cargos específicos dentro de la organización. | | | | | | |
| | | 15 | I-4.2.15 | Los programas sociales de la organización son ampliamente reconocidos por llevar prosperidad a sus grupos de interés, lo cual le ha permitido ganar legítimamente la confianza y el apoyo de las comunidades en el entorno donde desarrolla sus actividades comerciales. | | | | | | |
| | | 16 | I-4.2.16 | La organización trabaja de forma colaborativa con las entidades locales, ONGs, comunidades o cadena de valor, en la búsqueda de la equidad y el bienestar social dentro del área de influencia. | | | | | | |
| | | 17 | I-4.2.17 | La organización participa de manera colaborativa en proyectos de alto impacto para la comunidad (acueductos, alcantarillados, escuelas, hospitales, centros de salud) a través de mecanismos como obras por impuesto u otra modalidad, que contribuyan a cerrar las principales brechas sociales del entorno. | | | | | | |

Figura E2. Formato de cuestionario del componente Legitimidad social (C42).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Creación de valor compartido 2.0(D ₄) | | Responsabilidad ecológica (C ₄₃) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---|-----------|--|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-4.3.1 | La organización desconoce la problemática mundial del cambio climático y el marco legal que aplica a su sector económico, y por ende no promueve la reducción de emisiones a la atmósfera, ni el uso racional y eficiente de agua y energía ni la reducción de la generación de residuos sólidos en sus operaciones. | | | | | |
| | | 2 | I-4.3.2 | La organización no ha identificado los aspectos e impactos ambientales más relevantes de su operaciones y servicios. | | | | | |
| | | 3 | I-4.3.3 | La organización no tiene un sistema de gestión ambiental que incluya documentos como declaraciones escritas o políticas mediante las cuales suscribe el compromiso de la Alta Dirección de cuidar el medio ambiente en todos sus procesos organizacionales. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 4 | I-4.3.4 | La empresa ha identificado los principales aspectos e impactos ambientales asociados a todos los procesos de la organización, designando responsables para su monitorización, registro y control. | | | | | |
| | | 5 | I-4.3.5 | La organización cuenta con ciertos recursos (humanos, logísticos, económicos etc) que permiten alcanzar metas y objetivos ecológicos de impacto limitado. | | | | | |
| | | 6 | I-4.3.6 | La organización sensibiliza a sus trabajadores y grupos de interés mediante campañas y capacitaciones periódicas sobre el cuidado del medio ambiente, la importancia de la reducción de emisiones a la atmósfera, el uso racional del agua y la energía, el reciclaje y el reúso. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 7 | I-4.3.7 | Parte de los componentes del sistema de gestión de la empresa incluyen al menos dos de los siguientes aspectos ambientales: (a) la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, (b) el uso racional de la energía y del agua, y (c) la disminución en la generación de residuos sólidos. | | | | | |
| | | 8 | I-4.3.8 | La organización monitoriza y registra periódicamente sus emisiones de gases de efecto invernadero, consumos de energía y agua y la generación y adecuada disposición de sus residuos sólidos. | | | | | |
| | | 9 | I-4.3.9 | La organización ha establecido metas específicas y retadoras frente a sus aspectos e impactos ecológicos que incluyen la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero, reducción y uso eficiente del agua y la energía y la disminución en la generación de residuos sólidos. | | | | | |
| | | 10 | I-4.3.10 | Como parte de su compromiso con el cuidado del medio ambiente, la organización cuenta con un sistema de gestión certificado según la norma ISO 14001:2015 o su equivalente, en todos sus procesos. | | | | | |
| | | 11 | I-4.3.11 | La organización fomenta iniciativas como el trabajo remoto, políticas de cero papeles (paperless), uso de vehículos con muy bajas o cero emisiones (GNV, GNL, eléctricos), entre otras, como parte de su política para el cuidado del medio ambiente y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 12 | I-4.3.12 | La organización realiza procesos participativos con sus grupos de interés para realizar monitorización ecológica en conjunto. | | | | | |
| | | 13 | I-4.3.13 | La organización cuenta con procesos que le permiten evaluar periódicamente metodologías, equipos y las tecnologías más eficientes en cuanto al consumo de recursos y uso de materiales para optimizar sus operaciones y reducir la generación de residuos. | | | | | |
| | | 14 | I-4.3.14 | La organización prioriza la contratación de proveedores que utilicen técnicas, metodologías, procesos, materiales y/o tecnologías basadas en los principios de la economía circular, que cuiden el medio ambiente y en general que busquen la mayor eficiencia energética y de recursos en toda la cadena de valor. | | | | | |
| | | 15 | I-4.3.15 | La organización ha tomado plena conciencia sobre los límites ecológicos del planeta y ha empezado a incorporar cambios en su modelo de negocio, orientados no solo a no contaminar el medio ambiente sino a ejecutar acciones para su restauración. | | | | | |
| | | 16 | I-4.3.16 | La organización promueve espacios para trabajar colaborativamente tanto con gobiernos locales, como con organizaciones expertas y ONGs en la creación de agendas conjuntas que permitan identificar las problemáticas más urgentes en materia de afectación ecológica, cuyo impacto ponga en riesgo a las comunidades. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 17 | I-4.3.17 | El Directorio y los ejecutivos de más alto nivel realizan un control y seguimiento periódico al desempeño de la compañía frente a las metas establecidas en el plan de acción frente al cambio climático orientadas a la neutralidad de emisiones de carbono. | | | | | |
| | | 18 | I-4.3.18 | La organización se destaca por su influencia para generar cambios en las reglas de mercado en su sector, promoviendo el desarrollo de políticas públicas para una nueva economía, en la que las empresas compitan por ser mejores para el mundo, la sociedad y la naturaleza. | | | | | |
| | | 19 | I-4.3.19 | La organización se encuentra vinculada a iniciativas como el programa de inversión responsable (PIR), al Sistema B (Sociedades de beneficio e interés colectivo - BIC), Nexos+1 o iniciativas similares, que se caracterizan por tener un propósito de beneficio social y ambiental adicionado a su actividad económica. | | | | | |
| | | 20 | I-4.3.20 | La organización ha implementado proyectos inclusivos y orientados a la regeneración del medio ambiente en las zonas donde opera, que ayuden a reparar daños al ecosistema. | | | | | |

Figura E3. Formato de cuestionario del componente Responsabilidad ecológica (C₄₃).

Apéndice F: Formatos de los Cuestionarios de los Componentes de la Dimensión Interrelación con Grupos de Interés (D5)

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Interrelación con grupos de interés (D5) | | Gestión de los grupos de interés (C51) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|--|-----------|--|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-5.1.1 | La organización se rige por generar la mayor cantidad de utilidades sin importar la forma, ni a los grupos de interés a los que impacta con sus operaciones. | | | | | |
| | | 2 | I-5.1.2 | Para la organización, los únicos grupos de interés que tienen verdadera relevancia son sus accionistas y sus clientes, sin importar que sus intereses puedan ser contrarios a los de los demás grupos de interés. | | | | | |
| | | 3 | I-5.1.3 | La organización no cuenta con un registro de proveedores, que le permita garantizar que su cadena de valor cumple con requisitos legales, fiscales y regulatorios orientados a la formalidad laboral | | | | | |
| | | 4 | I-5.1.4 | La organización no cuenta con canales de atención que le permita a clientes, proveedores, autoridades locales y a la ciudadanía en general poder expresar sus peticiones, quejas o reclamos a los bienes y/o servicios brindados por la organización | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 5 | I-5.1.5 | La organización cuenta con ciertas políticas y prácticas que mejoran la competitividad de la empresa a la vez que benefician a la sociedad en su conjunto | | | | | |
| | | 6 | I-5.1.6 | La organización es consciente que pone en peligro su sostenibilidad si es que las comunidades en las que funcionan sus operaciones se encuentran en su contra y por ello es prioritario reconocerlas dentro de sus grupos de interés. | | | | | |
| | | 7 | I-5.1.7 | La organización ofrece salarios competitivos y beneficios a sus trabajadores y contrata a sus proveedores bajo condiciones de mercado justas y que promueven la competencia | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 8 | I-5.1.8 | La organización tiene programas de responsabilidad social que buscan el progreso de la comunidad | | | | | |
| | | 9 | I-5.1.9 | La organización está dispuesta a sacrificar beneficios de corto plazo por sostenibilidad en el largo plazo | | | | | |
| | | 10 | I-5.1.10 | La organización rechaza cualquier práctica que perjudique a sus clientes y comunidad (usura, concertación de precios) | | | | | |
| | | 11 | I-5.1.11 | La organización realiza procesos de diálogo con los diferentes grupos de interés para prevenir conflictos y reclamos. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 12 | I-5.1.12 | La organización diseña productos que sean buenos para el mercado y generen beneficios sociales | | | | | |
| | | 13 | I-5.1.13 | La organización establece políticas que busquen que la cadena de valor sea más eficiente y sostenible | | | | | |
| | | 14 | I-5.1.14 | La organización promueve el desarrollo y crecimiento de sus proveedores locales mediante capacitaciones y motivando a una sana competencia por medio de concursos que busquen reconocer públicamente a los mejores proveedores por categorías. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 15 | I-5.1.15 | El propósito de la organización atrae de manera virtuosa y sostenible a clientes, proveedores, colaboradores, comunidades y financiadores. | | | | | |
| | | 16 | I-5.1.16 | La organización procura poner en el centro de sus prioridades las necesidades y problemáticas de todos sus grupos de interés, entendiendo que en la medida que se suplan esas necesidades y se solucionen sus problemáticas, se estará cumpliendo con el propósito de generar prosperidad y desarrollo | | | | | |
| | | 17 | I-5.1.17 | La creación de valor compartido es parte integral de la estrategia de la organización y de la maximización de utilidades. | | | | | |
| | | 18 | I-5.1.18 | La empresa fomenta la cooperación y alianzas con otras organizaciones públicas y privadas para promover el bienestar común y el cierre de brechas. | | | | | |

Figura F1. Formato de cuestionario del componente Gestión de grupos de interés (C51).

| Nivel de progreso De Integridad | Benchmark | Interrelación con grupos de interés (D ₅) | | Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C ₅₂) | | | | | |
|---------------------------------|-----------|---|-----------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | No. | Indicador | Enunciado | Muy de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| Inactivo | 0-10% | 1 | I-5.2.1 | Los líderes de la organización desconocen la existencia de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la Agenda 2030. | | | | | |
| | | 2 | I-5.2.2 | Para la organización el cumplimiento de los ODS son únicamente responsabilidad de los gobiernos de cada país y no tienen que ver con sus operaciones. | | | | | |
| | | 3 | I-5.2.3 | La organización presenta a sus accionistas y colaboradores exclusivamente informes contables, financieros, administrativos, legales, comerciales y de operaciones, sin tener en cuenta los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible. | | | | | |
| Reactivo | 11-25% | 4 | I-5.2.4 | La organización elabora y presenta periódicamente informes de desarrollo sostenible a sus accionistas y colaboradores. | | | | | |
| | | 5 | I-5.2.5 | La organización reconoce la existencia de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas como una forma de lenguaje universal sobre la responsabilidad corporativa, que brinda un marco para guiar a las organizaciones, independientemente de su tamaño, complejidad o ubicación. | | | | | |
| | | 6 | I-5.2.6 | La organización reconoce que su aporte a los ODS es una oportunidad estratégica de crecimiento e innovación en sus operaciones y constituyen una ruta para alcanzar ventajas competitivas dentro de su sector económico o industria. | | | | | |
| Proactivo | 26-50% | 7 | I-5.2.7 | La organización ha identificado y analizado los ODS específicos y sus respectivas metas, que son relevantes para sus operaciones. | | | | | |
| | | 8 | I-5.2.8 | La organización ha realizado capacitaciones internas en toda la organización para educar a sus empleados sobre los ODS y la estrategia de la empresa para contribuir a su cumplimiento. | | | | | |
| | | 9 | I-5.2.9 | Los informes de desarrollo sostenible de la compañía incluyen parcial o totalmente métricas que hacen parte de los ODS. | | | | | |
| Progresivo | 51-75% | 10 | I-5.2.10 | La organización ha desarrollado indicadores de resultados para medir sus contribuciones para alcanzar los ODS. | | | | | |
| | | 11 | I-5.2.11 | La organización fomenta directa o indirectamente la creación de espacios para la interacción (grupos de discusión, encuestas, reuniones comunitarias, etc.), que permitan la recopilación de información sobre los grupos de interés y sus necesidades más prioritarias en el marco de los ODS. | | | | | |
| | | 12 | I-5.2.12 | La organización ha contactado de forma directa a las autoridades y entidades de gobiernos locales y organismos no gubernamentales (ONG's), según su zona de influencia, para identificar cuál es la mejor forma de apoyar los esfuerzos por cumplir los ODS. | | | | | |
| | | 13 | I-5.2.13 | La organización toma la iniciativa de compartir sus mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible para que otras compañías las emulen como un efecto multiplicador. | | | | | |
| Mejor práctica | 76-100% | 14 | I-5.2.14 | La organización implementa acciones para mejorar el desempeño de los indicadores que permitan alcanzar las metas trazadas respecto a los ODS. | | | | | |
| | | 15 | I-5.2.15 | La organización somete tanto a auditorías internas como externas a los procesos involucrados con los compromisos y las metas de los ODS adoptados por la organización. | | | | | |
| | | 16 | I-5.2.16 | La organización es un referente a nivel local, regional o nacional por demostrar con hechos concretos su compromiso con alcanzar las metas de los ODS. | | | | | |
| | | 17 | I-5.2.17 | La organización promueve la colaboración entre diferentes organizaciones públicas y privadas para articular y acometer en conjunto proyectos a gran escala y con trascendencia nacional o internacional, que sean reconocidos por su alto impacto en el cierre de brechas de desigualdad. | | | | | |
| | | 18 | I-5.2.18 | La organización ha sido nominada o se ha postulado por sus mejores prácticas a algún índice de sostenibilidad con reconocimiento global tales como <i>Dow Jones Sustainability Index (DJSI)</i> , <i>Carbon Disclosure Project (CDP)</i> , <i>FTSE4 Good Global Index</i> , <i>Great Place to Work</i> , <i>Video Eiris Best Emerging Market Performers Ranking</i> , <i>Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)</i> , etc. | | | | | |

Figura F2. Formato de cuestionario del componente Contribución a objetivos de desarrollo sostenible (C₅₂).